

Endelig i arbejde! – hvad nu?



ET SPECIALE OMHANDLENDE NYUDDANNEDE AKADEMIKERES SOCIALISERINGSPROCES I FØRSTE JOB

Siw Møller Sørensen & Kamilla Mikkelsen

Sociologi, 2014

Vejleder: Preben Horsholt Rasmussen

Antal ord: 43.511

Titelblad

Aalborg Universitet

Studie: Sociologi, 10 semester.

Titel: Endelig i arbejde! – et speciale omhandlende nyuddannede akademikere i første job.

Afleveringsdato: 7. August 2014.

Antal ord: 43.511

Bilag: Bilag er vedlagt sidst i specialet. Interviewudskrifter er vedlagt på CD-rom.

Vejleder: Preben Horsholt Rasmussen.

Udarbejdet af:

Siw Møller Sørensen

Kamilla Mikkelsen

Abstract

The organizational socialization is a vital process for an employee and it forms the foundation for the individual's further career development. A group of which appears to be particularly susceptible towards this process is university graduates – an area of research which has previously only been subjected to a limited degree of investigation. The aim of this master thesis is to study the socialization process that newly graduated university students go through during their first employment. This process is dualistic; meaning, it is a combination between organizational strategies and the graduates' own actions, which, thus, determine the course of the socialization process in return. Based on a hermeneutic point of view as well as the adaptive theory, the study of this thesis is a synthesis of qualitative methods, comprised of both focus group as well as semi-structured interviews. At three different organizations, twelve interviews were conducted, including focus group interviews of nine university graduates and semi-structured interviews of three employees from the department of human resources. The theoretical framework of this study includes John Van Maanen's theory of organizational socialization, Etienne Wenger's communities of practice, Axel Honneth's theory regarding recognition and Anthony Giddens' theory of self-identity. These four theories each represent a different aspect of the organizational socialization process, comprising the strategies applied by the organizations, the social learning among the employees, recognition received by others, along with the consequences hereof and lastly the development of self-identity through everyday choices.

None of the studied organizations uses a specific socialization strategy addressed to the newly graduated university students. Nevertheless, they all make use of a variety of socialization strategies and among the common denominators are hierarchical equality, an individual and non-sequential start-up, acknowledgement from peers and seniors and a social work setting. These factors all have proven to be vital for a successful socialization process. However, there do exist a difference in the level of structure as well as a general openness and contact with other organizational members. Furthermore, a lack of proper introduction to the work assignments and the organization itself occur among a number of the newly graduated university students. Hence, a lack of structure, openness, collegial contact, introduction to the work assignments and the organization itself have proven to have an adverse effect on the socialization process as a whole. Another aspect of the findings show a connection between the university graduates' confidence in their own academic skills and the applica-

bility of these skills onto their work assignments - the greater sense of applicability of the skills, the better the socialization process. In continuation hereof, the theoretical governed university graduates do not appear to be in accordance with the predominantly practical requirements of the organizations. The conclusion of this study encompasses that leaving the university and starting one's first job is a radical change, in which the process is highly individualistic and includes negative as well as positive aspects of the socialization process. Through this complex process, the university graduates develop a work identity based on the settings generated by the organizations, the recognition they receive or the lack hereof, the learning of professional and social skills and lastly the intentionally made choices all constitute the work identity of the newly graduated university students.

Forord

Inspirationen til dette speciale bunder i en kombination af vores egne overvejelser vedrørende det fremtidige arbejde samt omgangskredsens kontakt med det første job. Herved fandt vi det interessant at undersøge, hvad nyuddannede kandidater fra universitetet gennemgår, når de starter i deres første job og ligeledes hvordan de selv, samt arbejdspladsen som helhed, håndterer deres første periode som nyansatte akademiske medarbejdere. I denne forbindelse vil vi gerne sige tak til vores vejleder Preben Horsholt Rasmussen for et konstruktivt og godt samarbejde under hele processen. Samtidigt skal der også lyde en tak til de tre organisationer Region Nordjylland, Mariagerfjord Kommune samt Systematic, der deltog i undersøgelsen. Slutteligt vil vi gerne takke de 12 informanter fra de respektive organisationer, der tog sig tid til at deltage i specialets interviews.

Kamilla Mikkelsen og Siw Sørensen, august 2014

Indholdsfortegnelse

1	Indledning (Fælles).....	10
2	Problemfelt (Kamilla).....	11
2.1	Problemstilling (Kamilla).....	11
2.2	Afgrænsning (Kamilla).....	13
2.3	Problemformulering (Fælles)	14
2.4	Begrebskatalog (Siw)	14
3	Metode (Siw).....	16
3.1	Undersøgelserdesign (Kamilla).....	16
3.2	Videnskabsteori (Kamilla).....	18
3.3	Den adaptive tilgang (Siw).....	19
3.4	Valg af metode (Kamilla).....	20
3.5	Etiske overvejelser (Siw).....	21
3.6	Udvælgelse af informanter (Siw)	22
3.7	Interviewundersøgelse (Siw).....	23
3.7.1	Semistruktureret interview (Kamilla).....	23
3.7.2	Fokusgruppeinterview (Siw)	24
3.8	Interviewforløb (Kamilla)	29
3.8.1	Det semistrukturerede interviewforløb (Kamilla)	30
3.8.2	Fokusgruppeinterviewforløbet (Siw).....	31
3.9	Valg og operationalisering af teori (Kamilla)	31
3.10	Specialets validitet (Siw).....	34
4	Teori (Siw).....	36
4.1	Organisatorisk socialisering (Kamilla).....	36
4.2	Praksisfællesskab (Siw).....	44

4.3	Anerkendelse (Kamilla).....	48
4.4	Selvidentitet (Siw).....	50
5	Præsentation af organisationer og informanter (Siw).....	52
5.1.1	Region Nordjylland (Siw)	52
5.1.2	Mariagerfjord Kommune (Kamilla)	53
5.1.3	Systematic (Kamilla).....	55
6	Analyse (Kamilla)	57
6.1	Analysestrategi (Siw)	57
6.2	Organisatorisk socialisering (Kamilla).....	58
6.2.1	Delkonklusion (Kamilla).....	73
6.3	Praksisfællesskab (Siw).....	75
6.3.1	Delkonklusion (Siw).....	97
6.4	Anerkendelse (Kamilla).....	99
6.5	Delkonklusion (Kamilla).....	110
6.6	Selvidentitet (Siw).....	111
6.6.1	Delkonklusion (Siw).....	120
7	Konklusion (Fælles)	121
8	Perspektivering (Fælles).....	125
9	Litteratur	127
10	Bilag	130
10.1	Interviewguide	131
10.2	Spørgeguide.....	133
10.3	Spørgeguide: oprindeligt	135
10.4	Spørgeskema.....	137
10.5	CD-rom.....	139
10.5.1	Transskription Region Nordjylland – fokusgruppe	139

10.5.2	Transskription Mariagerfjord Kommune – fokusgruppe	139
10.5.3	Transskription Systematic – fokusgruppe	139
10.5.4	Transskription Region Nordjylland – HR-interview	139
10.5.5	Transskription Mariagerfjord Kommune – HR-interview	139
10.5.6	Transskription Systematic – HR-interview	139
10.5.7	Fællesøvelse Region Nordjylland.....	139
10.5.8	Individuel øvelse Region Nordjylland.....	139
10.5.9	Fællesøvelser Mariagerfjord Kommune.....	139
10.5.10	Fællesøvelser Systematic.....	139

Læsevejledning

Kapitel 1: Indledning

Specialets overordnede tematiske inspirationskilder præsenteres i dette kapitel.

Kapitel 2: Problemfelt

I dette kapitel fremstilles den relevante forskning vedrørende specialets fokus, hvilket udmunder i specialets afgrænsning og problemformulering, herunder tre arbejdsspørgsmål. Slutteligt defineres de anvendte begreber i begrebskataloget.

Kapitel 3: Metode

Kapitlet omhandler specialets metodiske overvejelser, tilgang og opbygning. Herunder præsenteres undersøgelsesdesignet, det videnskabsteoretiske afsæt, den metodologiske tilgang, valg af metode, informantkriterier, interviewundersøgelsen, valg samt operationalisering af teori og slutteligt specialets validitet.

Kapitel 4: Teori

Heri fremstilles den relevante teori i relation til specialets problemformulering, hvilket anvendes i analysen.

Kapitel 5: Præsentation af organisationer og informanter

I dette kapitel præsenteres organisationerne samt de interviewede informanter.

Kapitel 6: Analyse

I dette kapitel præsenteres de empirisk genererede analysetemaer, hvilket analyseres gennem den valgte teori.

Kapitel 7: Konklusion

Problemformuleringen besvares i dette kapitel gennem sammendragelse af analyseafsnittene.

Kapitel 8: Perspektivering

I dette kapitel præsenteres perspektiveringen med udgangspunkt i resultaterne fra konklusionen.

1 Indledning

Fem års hårdt arbejde på universitetet, jobledighed, jobsøgning, utalige ansættelsessamtaler, usikkerheden, spændingen, glæden og så endelig et arbejde - men hvad så nu? Hvad kan jeg forvente af mit nye job? Kan jeg leve op til min arbejdsgivers forventninger? Og hvad kan jeg egentlig? Der går talrige tanker igennem hovedet på en nyuddannet akademiker. De fleste akademiske dimittender har studeret det meste af deres liv og påbegynder nu en helt ny fase på baggrund af det store spring, det er at gå fra studie til arbejde. For mange er dette deres første reelle job på arbejdsmarkedet, hvor de nu bliver bidragsydere til det danske samfund og skal videregive de kompetencer, som de har tillært sig de sidste fem år på universitetet. De skal ikke længere bare stå til ansvar over for dem selv, men også til kolleger, chefen og den organisation, som de nu arbejder i. Den første tid på jobbet er efterfulgt af en kompleks sammensætning af følelser, hvor dimittenderne gennemgår en personlig udvikling gennem tilpasningen til den nye arbejdsmæssige kontekst, fagligt såvel som socialt. De nyansatte akademikere handler ofte aktivt, for hurtigst muligt at falde på plads i arbejdet, samtidig med at de påvirkes af den måde, hvorpå deres nye arbejdsplads søger at håndtere deres opstart. Denne til tider kaotiske, men også spændende opstartsfase, er som følge heraf et tungtvæjende fundament for den akademiske nyuddannedes videre færd i det første arbejde og det er dermed essentielt at holde fokus på, at denne indledningsvise proces udvikler sig så positivt og problemfrit som muligt.

2 Problemfelt

Følgende kapitel danner rammen for specialets grobund, hvorunder der i problemstillingen præsenteres den eksisterende forskning vedrørende de organisatoriske socialiseringsprocesser. Yderligere afgrænses specialets fokus, hvilket udmunder i specialets problemformulering, hvorefter de anvendte begreber præsenteres.

2.1 Problemstilling

På baggrund af ovenstående '1 Indledning' kan det derfor anskues som værende betydningsfuldt for organisationer at skabe effektive og velfungerende medarbejdere, der kan bidrage til organisationens funktionalitet. Her er det i særlig grad vigtigt at holde fokus på opstartsperioden for nye medarbejdere, da en god socialiseringsproces bidrager til arbejds effektivitet, jobtilfredshed, mindre grad af intention til at sige sit job op, samt et organisatorisk engagement (Bauer & Erdogan, 2010, s. 51). Denne proces refereres til som organisatorisk socialisering og er:

"(...) the process through which individuals acquire the knowledge, skills, attitudes, and behaviors required to adapt to a new work role." (Van Maanen & Schein, 1979, s. 211)

Organisatorisk socialisering er dermed en samvirkende læringsproces mellem den nyansatte og organisationen, hvorigennem de nyansatte søger at tilegne sig viden, for at kunne tilpasse sig til det nye miljø og udvikle sig til effektive medarbejdere, samtidig med at organisationen danner rammerne for denne proces gennem diverse organisatoriske strategier. Organisationer har forskellige strategier i forhold til socialiseringen af nye medarbejdere, herunder er der bl.a. strategier vedrørende formel orientering, realistiske informationer om jobbet før jobstart, samt en tilknytning til en organisatorisk mentor (Bauer & Erdogan, 2010, s. 51-56). En undersøgelse, lavet med det formål at finde frem til hvilke socialiseringspraksisser, som nye medarbejdere finder mest hjælpsomme, har analyseret virksomhedsstuderendes indtræden i virksomheder 6-9 måneder efter endt uddannelse. I denne forbindelse er det blevet påvist, at de tre mest anvendte socialiseringsstrategier er interaktion

med kolleger, ledere og en 'buddy' i form af ældre medarbejdere, hvilket herefter efterfølges af fritidsaktiviteter med folk fra arbejdet, samt andre formelle orienteringer i organisationen. Heraf blev de mest hjælpefulde praksisser konkluderet til at være interaktionen med kollegerne, at være tildelt en 'buddy', interaktion med lederne, efterfulgt af at være i forbindelse med en mentor samt interaktion med andre nye medarbejdere. Anden forskning omhandlende hvilke hændelser og begivenheder, som nye medarbejdere generelt set finder vigtigst, viser endvidere, at dette er, at de oplever støtte og betænksomhed, interesse og omsorgsfuldhed eller mangel på samme, at blive værdsat, anerkendt og rost eller bebrejdet, at føle sig velkommen eller uvelkommen, at føle sig som en del af arbejdsgruppen eller konflikter og separation mellem kolleger. Samtidig var det, som havde den mindste påvirkning på de nye medarbejdere, arbejdsopgaver, politikker/forvaltning og jobsikkerhed (Saks & Gruman, 2012, s. 29).

Socialiseringsprocessen på arbejdspladsen kan, som tidligere nævnt i '1 Indledning', være både en hård og spændende oplevelse. At træde ind i en ny organisation opleves af mange som værende et stort virkelighedschok, da det indbefatter at gå fra noget kendt og trygt til et ukendt område af mange nye indtryk og oplevelser (Bauer & Erdogan, 2010, s. 105). Forskning påviser, at der eksisterer en sammenhæng mellem personlighedstræk og tilpasning til organisationen. Heri ligger der, at jo mere udadvendt, proaktiv og nysgerrig, man som ny medarbejder er, des hurtigere socialiseres man i organisationen. At udvise en bestemt adfærd kan dermed være behjælpelig til en række faktorer, herunder at opbygge positive forhold til kollegerne, at tilegne sig information og feedback vedrørende organisationen og dennes værdier og normer, at afstemme arbejdsmæssige forventninger, samt at få social anerkendelse fra kolleger og ledere (Bauer & Erdogan, 2010, s. 51-54). Et studie baseret på nye medarbejders oplevelse af at træde ind i en ny organisation viser, at de nyankomne har en række behov, som de har brug for at få udfyldt i løbet af den organisatoriske socialiseringsproces. Herunder er der behovet for at få tilstrækkelig information, at få reduceret den angst, der følger at starte i et nyt arbejde, at få skabt en følelse af selvsikkerhed, at få en tilbagemelding i forhold til ens faglighed og adfærd, samt at modtage social støtte (Saks & Gruman, 2012, s. 28-29). Medarbejdernes tidligere arbejds erfaring influerer ligeledes på denne socialiseringsproces, som de gennemgår, når de starter i nyt arbejde. En undersøgelse med fokus på hvordan erfarne medarbejdere tilpasser og socialiserer sig til deres nye arbejde viser i denne henseende, at en bredere arbejds erfaring bevirker til en mere gnidningsfri adaption af de nye omgivelser (Ashforth, 2012, s. 166). En gruppe af nye medarbejdere, der i særlig grad er påvirkede af socialiseringen i opstartsfasen af et nyt arbejde, er de nyuddannede i første job, og heriblandt nyuddannede akademikere – et område

hvor der kun er foretaget sparsom forskning. En svensk undersøgelse fra 2009 beskriver den udvikling, som nyuddannede fra universitetet gennemgår i deres første job og pointerer, at der sker en revideret forståelse af deres rolle i henhold til deres formelle studie i deres personlige og professionelle liv, samt til det bidrag, som denne forståelse giver til deres egen videre udvikling. Derudover undergår de nyuddannede akademiske medarbejdere en udvikling i forhold til den indflydelse, der kommer fra andre mennesker samt de praksisfællesskaber, som de deltager i, hvori de reflekterer over deres erfaringer på jobbet, troen på deres egne evner, deres formåen i forhold til kritisk at vurdere deres værd, samt vigtigheden og længden af deres job (Nyström, 2009, s. 56-57).

2.2 Afgrænsning

På baggrund af ovenstående afsnit '2.1 Problemstilling', som viser, at en positiv socialiseringsproces er medvirkende til veltilfredse og effektive medarbejdere, afgrænses dette speciale til at omhandle denne specifikke proces, hvilket bearbejdes ud fra et individualistisk samt organisatorisk perspektiv. Det individualistiske perspektiv vedrører de nyuddannede akademikere, der er startet i første job. Denne afgrænsning udspringer af den sparsommelige forskning på området i forhold til nyuddannede akademikere, samt opfattelsen af, at de lærte kompetencer fra universitetet er brede og komplekse, hvilket formodes at have konsekvenser for individet. Denne formodning synes understøttet af en nyuddannet akademiker fra undersøgelsens empiriske materiale:

"[...]man aner ikke hvad man kan forvente. Altså, jeg synes virkelig som murer, du ved, du skal ud og murer nogle ting, men som akademiker. Du står faktisk lidt og stiller dig op og tænker, jeg kan lidt af hvert, men jeg kan ikke rigtig noget af det sådan i dybden."

(Bilag '10.5.1 Transskription Region Nordjylland – fokusgruppe', s. 29).

Derudover afgrænses det førnævnte organisatoriske perspektiv til at omhandle de socialiseringsstrategier, der anvendes af organisationen i forhold til nyuddannede akademiske medarbejdere, da dette kan bidrage til viden om hvordan organisationerne håndterer socialiseringen af nyuddannede akademiske medarbejdere. Slutteligt afgrænses specialet til at vedrøre dimittendernes arbejdsidentitet, da denne udvikles i kraft af socialiseringsprocessen i deres første arbejde.

2.3 Problemformulering

På baggrund af ovenstående omhandlende den organisatoriske socialiseringsproces hos de nyansatte medarbejdere, herunder nyuddannede akademikere, udformes specialets problemformulering:

Hvordan foregår socialiseringsprocessen af nyuddannede akademikere i første arbejde?

Herunder er der udformet tre arbejdsspørgsmål:

- Hvilke erfaringer har de nyuddannede akademikere angående socialiseringsprocessen?
- Hvilke overordnede strategier anvender organisationerne i forhold til socialiseringsprocessen af nyuddannede akademikere?
- Hvordan udvikles arbejdsidentiteten hos de nyuddannede akademikere?

På baggrund af ovenstående er formålet med dette speciale dermed at danne en forståelse af den socialiseringsproces, som nyansatte dimittender gennemgår, når de starter i arbejde efter endt studie på universitetet, hvorfor der søges at afdække:

- De nyuddannede akademikers erfarede oplevelser af den socialiseringsproces, som de gennemgår i deres første job.
- Hvilke strategier, organisationen anvender i forhold til socialiseringen af nyansatte akademiske dimittender.
- Hvordan identiteten påvirkes af kontekstskiftet fra universitet til arbejde.

Socialiseringsprocessen betragtes dermed som en dualistisk proces mellem de nyuddannede akademikere og organisationen, hvorfor at specialet har fokus på dette perspektiv.

2.4 Begrebskatalog

Nyuddannede akademikere:

Nyuddannede akademikere defineres i dette speciale som værende individer, der har afsluttet en kandidatuddannelse inden for de sidste to år. I specialet forekommer der en række synonymer for

dette begreb, herunder: dimittender, akademiske dimittender, nyansatte dimittender, nyuddannede akademiske medarbejdere m.fl. Alle disse synonymer henviser til ovennævnte begrebsanvendelse.

Socialiseringsproces:

Dette begreb henviser til den proces, hvorigennem en nyansat person socialiseres ind i organisationen. Anvendelsen af dette begreb henviser til den organisatoriske socialiseringsproces, der er tidligere beskrevet i afsnittet '2.1 Problemstilling', hvor der forekommer et dualistisk samspil mellem organisation og den nyansatte, hvori den nyansatte bl.a. indføres i organisationens normer¹ og rutiner.

Arbejdsidentitet:

Nærværende speciale anvender begrebet arbejdsidentitet, hvilket afspejler den identitet, som de nyuddannede akademikere udvikler på deres respektive arbejdspladser. Dette skal dog ikke forstås således, at individet har flere identiteter, men blot at den del af identiteten, der vedrører arbejdet, udvikles i kontakten med det nye arbejde. Arbejdsidentiteten er særligt relevant at undersøge grundet specialets fokus på nyuddannede akademikere i første job, hvor arbejdsidentiteten derved er under udvikling i kraft af deres første ansættelse.

¹ Normer anvendes i dette speciale ikke som et teoretisk begreb, men defineres samt anvendes fremadrettet, som de forventninger, retningslinjer og standarder etc., der gør sig gældende for adfærden i organisationen (Gyldendal.dk, 2014).

3 Metode

I det følgende præsenteres den metodiske tilgang for specialet, hvor formålet er at belyse undersøgelsesstrukturen samt sikre specialets validitet. Først følger en gennemgang af undersøgelsesdesignet, efterfulgt af det videnskabsteoretiske samt metodologiske udgangspunkt og overvejelser vedrørende den valgte metode. Dernæst følger de etiske overvejelser, udvælgelse af informanter samt en gennemgang af de anvendte metoder. Yderligere operationaliseres de valgte teorier, hvorefter specialets validitet evalueres.

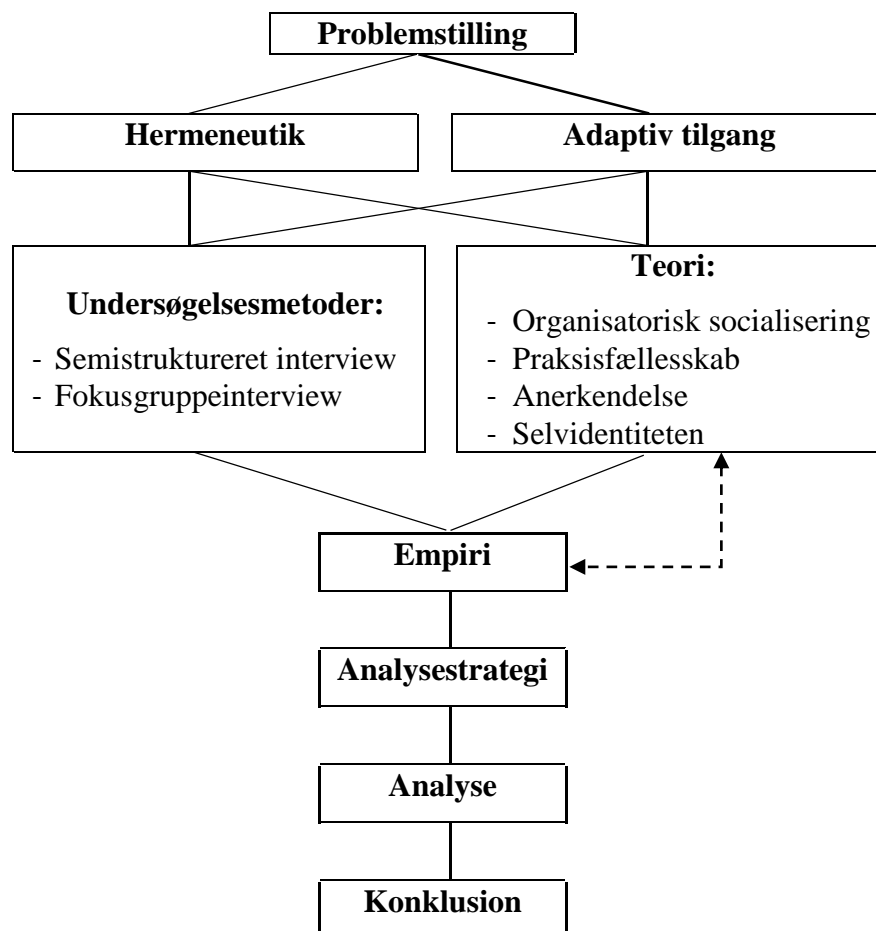
3.1 Undersøgelsesdesign

Følgende afsnit har til formål at give et indblik i specialets opbygning. Undersøgelsen bygger på interviews af ni nyuddannede akademiske medarbejdere samt tre HR-medarbejdere, idet at fokuset er socialiseringsprocessen af nyuddannede akademikere i første job ud fra såvel de nyuddannede akademikers perspektiv såvel som organisationernes. Disse interviews danner det empiriske grundlag for analysen. Problemstillingen og herunder problemformuleringen bearbejdes med kvalitative metoder, hvormed det er de nyuddannede akademiske medarbejdere og HR-medarbejdere, der er forudsætningen for at finde frem til hvordan socialiseringsprocessen forløber. For at opnå en forståelse af fænomenet, anvendes hermeneutikken, der i kraft af den hermeneutiske cirkel danner meningsforståelsen mellem forsker og undersøgelsesfeltet. Metodologisk set anvendes den adaptive tilgang, hvorfor der er en kontinuerlig vekselvirkning mellem teori og empiri. Ligeledes bevirker den adaptive teoretiske tilgang, at teorien ikke er styrende for dataindsamlingen, men er med til forme empiriindsamlingen. Dette sker gennem designet af spørgeguiden, der ligeledes er influeret af vores forforståelser (jf. afsnit '3.2 Videnskabsteori' for forforståelserne).

Teoretikerne John Van Maanen, Etienne Wenger, Axel Honneth samt Anthony Giddens anvendes i specialet grundet deres teoretiske aspekter, der findes relevante for specialets fokus (jf. afsnit '3.9 Valg og operationalisering af teori' for en præsentation af teoretikerne). Van Maanen inddrages, idet han har klassificeret forskellige organisatoriske socialiseringsstrategier af nye medarbejdere. Dette uddybes med Wengers teori om praksisfællesskaber og deltagerbanen fra novice i organisationen til fuldgældigt medlem, hvorved der er fokus på de nyuddannede akademikers udvikling i

organisationen. Hertil inddrages Honneth på baggrund af hans teori om anerkendelsens betydning for udviklingen af identiteten, hvorigennem anerkendelsens omfang og indflydelse på de nyuddannede akademikere kan belyses. Slutteligt inddrages Giddens, da hans teori omhandler selvidentitets opretholdelse gennem aktive valg og handlinger, hvilket anvendes til at begrebsliggøre de valg og overvejelser, som de nyuddannede akademiske ansatte har gjort sig i tiden op til og i opstartsforløbet. Ovennævnte teorier har influeret grundlaget for interview- og spørgeguide og anvendes derudover efterfølgende i analysen, hvilket tager udgangspunkt i det empiriske datamateriale, der perspektiveres gennem de valgte teorier. I analysen bearbejdes en række empirisk genererede analysetemaer, hvor disse analyseres på baggrund af ovennævnte teorier. Analysetemaerne dannes gennem informanternes fortællinger i forhold til de aspekter, der gør sig gældende for socialiseringsprocessen blandt nyuddannede akademiske dimittender. Selve analysen opdeles i fire afsnit, hvorunder de relevante temaer behandles, hvilket udmunder i specialets konklusion. Nedenstående figur visualiserer undersøgelsesdesignets opbygning:

UNDERSØGELSESDSIGN



3.2 Videnskabsteori

I dette afsnit præsenteres specialets videnskabsteoretiske overvejelser og forståelser, hvilket bygger på hermeneutikkens grundforståelse om fortolkning og forståelse som forudsætning for viden, idet der ønskes at forstå og fortolke informanternes fortællinger om at starte i første job. Viden opnås inden for hermeneutikken gennem den hermeneutiske cirkel, der dækker over forskeren og genstanden, hvorved forskeren medbringer egne forforståelser i forståelsesprocessen. Forskeren er derved ikke en neutral observatør af den fortolkede genstand, men er derimod en del af den verden, der fortolkes. Disse forforståelser testes kontinuerligt på baggrund af individernes fortællinger. I denne proces bortkastes de forforståelser, der ikke stemmer overens med genstandsfeltet, til fordel for nye. I denne horisontsammensmeltning af forskerens og individernes meningshorisonter, sker der en udvidelse af egen horisont, da der opbygges en forståelse af den anden parts horisont. Dette er i særlig grad vigtigt i henhold til refleksionen af eksisterende forståelser (Juul, 2012, s. 122-128). Igennem specialets skriveproces er der opstået en række forforståelser angående specialets fokus, hvoraf visse af forforståelserne er gennem den empiriske dataindsamling samt analysen heraf, blevet bekræftet og andre er forkastet. I det nedenstående gennemgås fire af specialets primære forforståelser, der enten er blevet bekræftet eller forkastet:

1. Den første forforståelse vedrører det perspektiv, at nyuddannede akademikere i særlig grad er usikre på egne kompetencer i forhold til arbejdet. Dette aspekt er dog komplekst, idet visse dimittender fremstår, som mere usikre sammenlignet med andre mere sikre dimittender.
2. Den anden forforståelse omhandler det aspekt, at akademikerne udfører bevidste valg eller overvejelser vedrørende bl.a. tøj, humor, sprogbrug etc. Denne forforståelse bekræftes delvist, da akademikerne gjorde overvejelser herom, men dog ikke i så stor en grad som forventet.
3. Endnu en forforståelse vedrører de nyuddannede akademiske medarbejders behov for anerkendelse. Denne forforståelse omhandler, at de nyuddannede akademikere ikke oplever en tilstrækkelig anerkendelse fra ledere og kolleger samt at de savner den anerkendelsesform, der gjorde sig gældende på universitetet. Denne forforståelse er ligeledes kompleks, idet der er tegn på, at de både får anerkendelse, men til tider ligeledes mangler denne. Den sidste del af forforståelsen forkastes delvist, da det er individuelt fra dimittend til dimittend, hvorvidt de savner den tidligere anerkendelsesform.

4. Den fjerde og sidste forforståelse vedrører, at organisationen anvender en grad af magt i socialiseringsprocessen hos de nyuddannede akademikere. Denne forforståelse er dog gennem det empiriske materiale blevet forkastet, da der ikke forefindes tegn på magtanvendelse, hvilket behandles yderligere i nedenstående afsnit '3.3 Den adaptive tilgang'.

3.3 Den adaptive tilgang

Som tidligere nævnt i afsnit '3.2 Videnskabsteori', bygger nærværende speciale på hermeneutikken, hvor der er fokus på at opnå en indsigt og forståelse af de erfaringer, som nyuddannede akademikere har vedrørende socialiseringsprocessen i første job. I specialet, der hverken søger at teste hypoteser med udgangspunkt i den opstillede teori eller at danne ny teori på baggrund af den indsamlede empiri, arbejdes der derimod med en vekselvirkning mellem teori og empiri. Formålet er hermed at indfange de mange facetter i de sociale fænomener, der gør sig gældende for nyuddannede akademiske medarbejderes socialiseringsproces. Disse facetter omhandler en lang række af valg, adfærd, sociale interaktioner etc., der i et sam- og modspil med hinanden udgør dimittendernes socialiseringsproces. Måden hvorpå disse facetter opfanges er ved brugen af grundprincipperne for den adaptive tilgang, der er et opgør med den klassiske inddeling i deduktiv og induktiv forskning og forsøger i stedet at bygge bro imellem disse. Hovedtanken bag den adaptive tilgang er, at der forekommer en konstant vekselvirkning mellem teori og empiri, der gensidigt influerer hinanden. Teorien anses ikke som styrende for empiriindsamlingen, men som vejledende og denne er med til at forme empirien, samtidigt med at den ligeledes adapteres til virkeligheden gennem den indsamlede empiri ((Jacobsen, 2007, s. 261-267); (Layder, 1998, s. 5)). I nærværende speciale strukturerer den adaptive tilgang forskningsprocessen og danner den metodologiske ramme for specialet. Tilgangen, der er cirkulær i sin opbygning grundet den kontinuerlige vekselvirkning mellem teori og empiri, stemmer godt overens med hermeneutikkens egen cirkulære forståelse i form af den hermeneutiske cirkel. Ved anvendelse af tilgangen, søges der at opnå ny viden om et givent fænomen, ved at videreudvikle eksisterende teori, hvilket aldrig betragtes som en færdiggjort proces (Layder, 1998, s. 42, 167). I specialet anvendes de valgte teorier til at danne afsættet for den udførte forskning samt som orienterende begreber, der sammenholdes med den indsamlede empiri, for herigennem at danne ny viden vedrørende socialiseringsprocessen blandt nyuddannede akademikere.

Den adaptive tilgang har bl.a. gjort sig gældende i forhold til specialets endelige teorivalg, da der oprindeligt forelagde en forståelse om, at magt ligeledes var et vigtigt perspektiv i de nyansatte di-

mittenders socialiseringsproces. I forlængelse af dette, blev Michel Foucaults teori om magt anvendt til at udforme interviewguiden, men på baggrund af det empiriske materiale, var der dog ikke grundlag for, at dette gjorde sig gældende, hvorfor teorien er blevet fravalgt.

3.4 Valg af metode

I dette afsnit præsenteres specialets metodevalg, argumentation herfor, samt hvordan de valgte metoder påvirker hinanden. I henhold til specialets formål, at undersøge socialiseringsprocessen for nyuddannede akademiker i første job, forefindes der forskellige metoder til at belyse denne problemstilling, hvor dette undersøges via kvalitative metoder, da den kvalitative tilgang giver mulighed for at komme tættere på personernes livsverden, hvilket Antoft et al giver udtryk for i nedenstående citat:

”Hvorfor er det kvalitative arbejde overhovedet så vigtigt? Efter vores mening er det kvalitative arbejde vigtigt, fordi det tilbyder en mulighed, for at gå i dybden, for at spotte nuancer og detaljer i et virvar af menneskelig aktivitet og for at iagttage det menneskelige på nært og intimt hold.” (Antoft, Jacobsen, Jørgensen, & Kristiansen, 2007, s. 11).

Ovenstående citat fremhæver som nævnt de kvalitative metoders særlige egenskaber, hvilket findes relevante i forhold til nærværende speciale, da det der undersøges netop er de menneskelige handlinger, der finder sted, når nyuddannede akademikere ansættes i første job. De kvalitative metoder giver herved mulighed for at komme tættere på individets livsverden og forståelseshorisont, hvorved der opnås en større bevidsthed om de mange facetter, der udgør socialiseringsprocessen. En mulig kvalitativ metode i relation til dette er et langtidsstudie, f.eks. et observationsstudie af en række nyuddannede akademikere i deres første job. Grundet specialets relativt korte tidshorisont, fravælges dette dog til fordel for en metodekombination af henholdsvis fokusgruppeinterviews af nyanstattede akademiske dimittender samt semistrukturerede kvalitative interviews af HR-medarbejdere. Fokusgruppeinterviewet er valgt, da dette er særligt egnet til at opnå indsigt og viden angående de sociale processer, valg, tanker etc., der gør sig gældende for de nyuddannede akademikere i relation til socialiseringsprocessen (jf. afsnit 3.7.2 Fokusgruppeinterview'). De semistrukturerede interviews med HR-medarbejderen er valgt, da disse giver mulighed for, at spørge nærmere ind til de forskellige strategier og håndteringer, der anvendes og udøves af organisationerne, når nyan-

satte akademiske dimittender socialiseres (jf. afsnit '3.7.1 Semistruktureret interview'). Hensigten med denne metode kombination er at danne undersøgelsens empiriske grundlag på baggrund af de nyuddannede akademikere samt organisationens perspektiver, idet at socialiseringsprocessen, opfattes som en dualistisk proces.

3.5 Ethiske overvejelser

Nærværende afsnit omhandler de mulige etiske problemstillinger samt overvejelser, der gør sig gældende for dette speciale. Specialets fokus, socialiseringsprocessen blandt nyuddannede akademikere i første job, omhandler umiddelbart ikke et særligt sensitivt område inden for det sociologiske felt, hvor der dog er visse etiske overvejelser, der bør tages i betragtning. I forlængelse heraf giver Kvale udtryk for, at det bl.a. er relevant at forholde sig til det informerede samtykke samt fortrolighed af informanterne. Det informerede samtykke omhandler, at informanterne oplyses om undersøgelsens formål, de risici, der kan forekomme ved at deltage i undersøgelsen, samt at de deltager på frivillig basis, hvorimod fortroligheden vedrører en sløring af informantens personlige data i form af navn og yderligere tilkendegivet fortrolige oplysninger. I relation hertil, informeres specialets informanter angående specialets overordnede formål og anvendelse, samt sikres informanternes fortrolighed gennem anonymisering (Kvale, 1997, s. 118, 120).

Der er dog visse problematikker i relation til fortroligheden grundet metodevalget, hvor det i kraft af at informanterne er fundet via kontakt til diverse organisationer ikke er muligt helt at anonymisere disse i forhold til organisationen, da organisationen har kendskab til hvilke medarbejdere, de har stillet til rådighed. Ligeledes er det heller ikke muligt for informanterne i fokusgruppeinterviewene at være anonyme overfor hinanden. Informanterne er dog opmærksomme herpå og er indforstået med fortrolighedens begrænsning bl.a. gennem det informerede samtykke. En mulig problematik heraf kunne være, at der gennem interviewene blev fremlagt udsagn, som den pågældende informant ikke ønskede, at organisationen blev opmærksom på, hvilket dog ikke gjorde sig gældende. Ikke desto mindre gjorde det sig dog gældende i et enkelt tilfælde, at informanten understregede fortrolighed i forhold til et udsagn, hvilket derved blev udeladt af det transskriberede interview. Yderligere overvejelser har været i forhold til at opnå en viden om eventuelle fortrolige oplysninger fra organisationerne gennem interviewene. Hvad angår dette, udformedes en fortrolighedserklæring, hvorunder organisationerne bl.a. havde mulighed for at gennemlæse transskriptionerne, for at sikre,

at der ikke forelagde fortrolige oplysninger. Hertil er det dog kun Systematic, der har valgt at indgå i denne.

3.6 Udvalgelse af informanter

I dette afsnit præsenteres informantkriterierne, hvor der på baggrund af nedenstående kriterier er gennemført en række interviews med medarbejdere fra Region Nordjylland, Mariagerfjord Kommune samt Systematic i Aarhus. Med henblik på specialets overordnede formål, at undersøge nyansatte akademiske dimittenders socialiseringsproces, har der været flere overvejelser angående informantgruppen. Socialiseringsprocessen anskues som en dualistisk proces mellem de nyansatte akademiske dimittender samt organisationerne, hvorfor det findes relevant at generere viden fra begge perspektiver. Det findes derfor væsentligt at foretage en række fokusgruppeinterviews af en gruppe nyuddannede akademikere, samt semistrukturerede interviews af HR-medarbejdere, der er udvalgt til at repræsentere deres respektive organisation grundet deres overordnede viden i forhold til socialiseringsprocessen.

Udvælgelseskravene til de nyansatte akademikere er, at disse har afsluttet deres kandidatuddannelse inden for de sidste to år og således bedst muligt kan erindre den gennemgåede socialiseringsproces. Denne tidshorisont er yderligere fastsat på baggrund af antagelsen om, at en længere ledighedsperiode kan influere medarbejdernes socialiseringsproces i organisationen. Derudover skal de nyuddannede akademikere være ansat i deres første job efter endt uddannelse, samt at jobfunktionen skal vedrøre deres kandidatuddannelse, herunder at akademikerne ikke er blevet ansat som eksempelvis kasseassistenter. Hvad angår kravet til, at de akademiske dimittender skal være ansat i første job efter endt studie, er dette i ét tilfælde ikke overholdt, hvilket vedrører Louise fra Mariagerfjord Kommune, der tidligere har været ansat som foged. Konsekvenserne af dette i henhold til undersøgelsens validitet vurderes i afsnit '3.10 Specialets validitet'. Slutteligt er visse typer af akademiske erhvervsgrupper blevet fravalgt, herunder eksempelvis advokater og læger, da disse gruppers socialiseringsproces i første job adskiller sig fra andre akademikere, idet uddannelsesforløbet fortsætter efter ansættelse.

Kravene til organisationerne er, at disse er mellemstore eller store, samt at disse ansætter akademiske medarbejdere. Årsagen herfor er, at der ønskes at interviewe organisationer, der har megen erfaring med at ansætte nyuddannede akademikere. Kriterierne til HR-medarbejderne er derved, at disse skal besidde en HR-funktion eller i anden grad en stilling med viden angående socialiseringsproces-

sen af nye medarbejdere, herunder nyuddannede akademikere. På baggrund af disse respondentkriterier blev der etableret kontakt til en række organisationer, både private og offentlige. Kontakten resulterede i respons fra fem organisationer, herunder Systematic, Region Nordjylland, Mariagerfjord kommune, Aarhus Universitetshospital samt Aarhus Kommune. Af disse blev Aarhus Kommune og Aarhus Universitetshospital fravalgt, da det henholdsvis ikke var muligt at anskaffe det ønskede antal informanter samt at informanterne ikke opfyldte informantkravene. De resterende tre organisationer, Systematic, Region Nordjylland samt Mariagerfjord kommune stillede hver en HR-medarbejder samt tre nyuddannede akademiske medarbejdere til rådighed. Herved er der gennemført følgende interviews med medarbejdere fra disse organisationer:

- Tre fokusgruppeinterviews med tre nyuddannede akademiske nyansatte (i alt ni deltagere, de respektive deltagere i hver fokusgruppe er fra samme organisation, men dog ikke nødvendigvis fra samme afdeling).
- Tre semistrukturerede interviews med HR-medarbejdere (i alt tre deltagere).

3.7 Interviewundersøgelse

I dette afsnit fremstilles specialets interviewundersøgelse, hvor kriterierne for informanterne præsenteres, de metodiske overvejelser i forhold til de semistrukturerede interviews samt fokusgruppeinterviewene og yderligere gennemgås den udførte interviewproces af organisationernes HR-medarbejdere samt de akademiske nyuddannede medarbejdere.

3.7.1 Semistruktureret interview

Heri præsenteres det semistrukturerede interview af HR-medarbejderne, hvor denne interviewform er valgt, idet der ønskes et dybdegående indblik i de processer og strategier, som organisationerne anvender i forhold til socialiseringen af nyuddannede akademiske medarbejdere. Denne interviewform lægger op til åbenhed angående forandringer af rækkefølge og formulering af spørgsmål. Der er udarbejdet to interviewguides, henholdsvis med henblik på projektets tematiske forskningsspørgsmål samt på interviewspørgsmål (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 142-143, 152) (jf. '10.1 Interviewguide' for interviewguiden). Interviewguiden indledes med en række spørgsmål angående baggrundsinformationer efterfulgt af spørgsmål udarbejdet på baggrund af fire teoretiske temaer:

organisatorisk socialisering (Van Maanen), praksisfællesskaber (Wenger), anerkendelse (Honneth) samt magt (Foucault). Disse temaer danner en række forskningsspørgsmål:

1. Strategisk set, hvordan socialiserer organisationen nyuddannede akademiske medarbejdere?
2. Hvordan bliver de nyuddannede akademikere en del af praksisfællesskabet i organisationen?
3. Hvordan opfylder organisationen behovet for anerkendelse hos de nyansatte akademiske dimittender?
4. Hvilke konsekvenser har magten mellem organisationen og de nyuddannede akademiske medarbejdere på den organisatoriske socialiseringsproces?

Som allerede nævnt i afsnit '3.3 Den adaptive tilgang' blev magttemaet afvist gennem den indsamlede empiri, hvorfor denne teori og dermed forskningsspørgsmålet, blev fravalgt. Ud fra hvert forskningsspørgsmål udledes en række interviewspørgsmål. Interviewspørgsmålene tilhørende første forskningsspørgsmål omhandler de strategier, praksisser eller guidelines, som benyttes i organisationen, når der starter nye medarbejdere, herunder nyuddannede akademikere. Disse spørgsmål har til formål at afdække de organisatoriske strategier, der anvendes og konsekvenserne heraf. Det andet forskningsspørgsmål danner baggrund for spørgsmål vedrørende fællesskaberne i organisationen, hvilket dækker over de aktiviteter og sammenhold, der forefindes. Formålet er herved at undersøge hvilke fællesskaber, der eksisterer i organisationen samt måden hvorpå de fungerer og har indflydelse på organisationen og dennes medlemmer. Interviewspørgsmålene til tredje forskningsspørgsmål vedrører anerkendelse og støtte og har til hensigt at opnå en viden om graden af anerkendelse til de nyuddannede akademikere i organisationen. Det sidste forskningsspørgsmål omhandler magtrelationen mellem organisationen og de nyuddannede akademiske medarbejdere og har til hensigt, at opnå en viden om hvordan dette påvirker socialiseringsprocessen hos de nyansatte akademiske dimittender. Som tidligere nævnt, anvendes dette dog ikke yderligere i specialet.

3.7.2 Fokusgruppeinterview

I dette afsnit redegøres der overordnet for metoden fokusgruppeinterview, der er en interviewform, hvor en gruppe af individer er samlet for at diskutere et givent emne. Bente Halkier, Professor ved Institut for Kommunikation, Virksomhed og Informationsteknologier (Ruc.dk), definerer et fokusgruppeinterview som værende kendetegnet ved at være en metode, der frembringer data gennem gruppeinteraktionen angående et forudbestemt emne. Fokusgruppen adskiller sig herved fra de klas-

siske former for individuelle interviews, ved at disse giver direkte adgang til handling og ikke kun fortællinger om handlinger, hvilket udtrykkes som 'account in action'. Begrebet account in action dækker over, at interviewpersonerne udveksler fortællinger om handlinger og forståelser, som en del af interaktionen i en genkendelig kontekst. I fokusgruppen er det den sociale interaktion, der er kilden til datamaterialet, idet deltagerne typisk udveksler, kommenterer og spørger ind til hinandens erfaringer, fortællinger og forståelser på baggrund af en kontekstuel forforståelse, som forskeren ikke er indehavere af. Derved kan der tilvejebringes komplekse betydningsdannelser og sociale praksisser, hvilket forskeren ville have svært ved at få frem ved individuelle interviews.

Metodens anvendelighed afhænger af undersøgelsens fokus og formål, hvor fokusgrupper ikke er så anvendelige til at skabe data vedrørende det enkelte individs livsverden, idet det enkelte individ siger mindre i en fokusgruppe end i et enkeltinterview samt at forskeren ikke har samme mulighed for at spørge ind til forståelser og erfaringer. Derudover giver Halkier udtryk for, at den sociale kontrol i fokusgruppen kan forhindre, at alle perspektiver om et givent emne kommer frem. Dog kan mangel på denne sociale kontrol i individuelle interviews medføre, at der fremkommer for mange 'socialt korrekte' beretninger og for få 'socialt ukorrekte'. Gruppeneffekten har ligeledes den ulempe, at der i fokusgrupper kan opstå konformitet såvel som polarisering, hvilket kan begrænse deltagerens udsagn, forståelser og erfaringer. Fokusgruppeinterviews er til gengæld velegnede til at producere data angående sociale grupperes normer, interaktioner og fortolkninger, hvilket er særligt anvendeligt for dette speciales undersøgelsesfelt, i og med at denne netop vedrører forståelsen og fortolkninger i henhold til nyansatte akademiske dimittenders socialiseringsproces. (Halkier, Fokusgrupper, 2003, s. 11-17).

Sammensætning af fokusgrupperne

Dette afsnit omhandler sammensætningen af fokusgrupperne samt overvejelserne disse sammensætninger beror på. Som tidligere nævnt i afsnit '3.6 Udvælgelse af informanter', anvendes i specialet tre mindre fokusgrupper indeholdende hver tre nyuddannede akademikere fra samme organisation, henholdsvis Region Nordjylland, Mariagerfjord Kommune og Systematic. Ifølge Halkier, varierer antallet af deltagere i fokusgruppen meget i litteraturen, hvor størrelsen afhænger af den type af interaktion, der skal foregå i gruppen. Der er fordele og ulemper ved både små (3-4 personer) og store (10-12 personer) grupper, hvor de små grupper bl.a. anbefales, hvis der er tale om sensitive emner samt emner, der normalt omtales i små grupper, som f.eks. arbejdsrutiner. Ulempen ved de små grupper er dog, at disse er meget følsomme i forhold til aflysninger samt at der er mindre inter-

aktion imellem deltagerne. På trods af at nærværende speciale ikke omhandler sensitive emner, gøres der brug af fokusgrupper med tre deltagere. Årsagen hertil skyldes bl.a., at det ikke har været muligt at anskaffe flere nyuddannede akademikere fra organisationerne samt at der ønskes at komme dybere ind i den enkelte deltagers perspektiv, hvilket er muligt med færre deltagere, idet den enkelte deltager har mulighed for at få sagt mere. Yderligere giver Halkier udtryk for, at små grupper er en fordel, hvis emnet normalt omtales i små grupper, hvilket gør sig gældende for nærværende speciales undersøgelsesområde, eksempelvis i forhold til arbejdsrutiner (Halkier, Fokusgrupper, 2003, s. 38-39). Baggrunden for sammensætningen af fokusgrupperne med medarbejdere fra samme organisation, har til formål at give et mere detaljeret indblik i den konkrete socialiseringsproces hos de respektive organisationer. Herved synliggøres fordele og ulemper ved organisationernes anvendte strategier samt åbnes der op for muligheden for at sammenligne de tre organisationers socialiseringsprocesser. Dette har dog den ulempe, at det ikke var muligt at sammensætte grupperne ud fra køn, alder, uddannelse etc., for at sikre, at grupperne hverken bliver for homogene eller heterogene, for sammensatte eller segregerede, hvilket, ifølge Halkier, har betydning for interaktionen i grupperne. Det vurderes dog, at deltagerne, i kraft af, at de er nyansatte i samme organisation og at de er dimitteret nogenlunde samtidigt samt at de hver især kommer med deres egne erfaringer og forståelser for emnet, skaber en varieret gruppe, der hverken er for homogen eller for heterogen. Et andet perspektiv der gør sig gældende for fokusgruppernes sammensætning, er hvorvidt deltagerne kender hinanden, hvilket ligeledes påvirker gruppeinteraktionen (Halkier, 2008, s. 29-32). I forhold til dette har vi heller ikke her haft den store indflydelse herpå, da organisationerne har haft et begrænset antal medarbejdere, der passer på specialets informantkriterier, hvorfor fokusgruppernes sammensætning er præget af, at visse informanter kender hinanden, mens andre ikke gør. Herunder kender Louise og Thomas fra Mariagerfjord Kommune hinanden, mens Dan og Mik fra Systematic kender hinanden (jf. afsnit '5 Præsentation af organisationer og informanter' for introduktion til informanterne). Ikke desto mindre, kender disse informanter dog kun hinanden i en mindre arbejdsmæssig kontekst og ikke privat. I henhold til specialets formål, at undersøge nyansatte akademiske dimittenders socialiseringsproces, vurderes det, at det ikke har den store betydning for undersøgelsen, hvorvidt deltagerne kender hinanden, da emnet, der undersøges, som tidligere nævnt, ikke er af en særlig sensitiv karakter. At visse af deltagerne kender hinanden som kolleger kan medføre, at der forekommer flere selvfølgeligheder, der ikke forklares, da den anden deltager forstår referencen, men dette er dog allerede en faktor i kraft af, at deltagerne kommer fra samme organisation, hvorfor

de har en intern forståelse af sprog, kulturer, normer etc., der gør sig gældende i den pågældende organisation, hvorfor denne problematik kan være svær at forhindre.

Udformning af spørgeguide

I nedenstående afsnit præsenteres udformning af den anvendte spørgeguide i fokusgruppeinterviewene, samt dennes tilpasning efter en konkret interviewsituation.

Spørgeguidens udformning afhænger af hvor stor grad af moderatorinvolvering, der anvendes i fokusgruppeinterviewet. Des mere moderatorinvolvering, der forekommer i interviewsituationen, jo mere struktureret skal spørgeguiden udformes. Ifølge Halkier, er fordelene ved en stram strukturering af fokusgruppen, at der foreligger en rimelig sikkerhed for at få produceret data i forhold til undersøgelsens emne. Ulempen er dog, at det er svært at få produceret ny viden på området, da deltagerne ikke har store muligheder for at diskutere ud fra deres egne kontekstuelle referencerammer. Derfor kan det være en fordel at anvende en løs struktureringsmodel, da denne spørgeguide er udformet med få og åbne spørgsmål, hvor deltagerne netop har mulighed for at bringe deres egne forforståelser og erfaringer i spil. Det kan dog forekomme, at der ikke altid produceres data angående undersøgelsens emne. Grundet fordelene og ulemperne ved de to modeller, anvendes tragtmodellen, som er den tredje model, Halkier præsenterer. Tragtmodellen er en kombination af den stramme og den løse model. Heri lægges der ud med åbne spørgsmål, hvor deltagerne har mulighed for at diskutere ud fra deres kontekstuelle forståelsesramme, og der afsluttes med specifikke spørgsmål, hvorved der produceres viden om egne forskningsinteresser (Halkier, Fokusgrupper, 2003, s. 43-45). Tragtmodellen anvendes herved, da denne model giver informanterne mulighed for at diskutere ud fra deres egne kontekstuelle referencerammer. Herved genereres der viden om, hvad der er særligt vigtigt og relevant for de nyuddannede akademikere i forhold til at blive integreret i deres første job. Den mere strukturerede afslutning på fokusgruppeinterviewene giver yderligere mulighed for at få produceret viden om de teoretisk inspirerede undersøgelsesemner.

Spørgeguiden er dannet ud fra seks undersøgelsestemaer, hvilket udspringer af specialets teoretiske udgangspunkt samt ønsket om at opnå viden vedrørende de nyuddannede akademikeres erfaringer i forhold til at starte i første job. Undersøgelsestemaerne er:

- De nyuddannede akademikeres erfaringer af at starte i første job.
- Deres forventninger til at starte i arbejde.
- Kontekstsiftet fra at gå på universitet til arbejdsmarkedet.

- Deres oplevelser af at få anerkendelse.
- Tanker og overvejelser, som de har gjort sig i relation til at starte i første job og eventuelle handlinger og bevidste valg på baggrund heraf.
- Deres oplevelser af fællesskabet på arbejdet.
- Evaluering af deres socialiseringsproces.

Spørgeguiden er designet på baggrund af disse undersøgelsestemaer. Efter første fokusgruppeinterview, er spørgeguiden dog evalueret og revideret, for hermed at opnå en bedre gruppedynamik samt at medtage aspekter i socialiseringsprocessen, som der ikke tidligere var kendskab til (jf. '3.8 Interviewforløb'). Ved revisionen var det vigtigt at inddrage de nye erfaringer, dog uden at ændre spørgeguiden i en sådan grad, at det første fokusgruppeinterview ikke længere var kompatibelt med de resterende. Dette blev gjort ved at ændre ordlyden, lave visse spørgsmål om til øvelser, præcisere et enkelt spørgsmål samt at udelade et spørgsmål, som deltagerne ikke havde erfaringer med (jf. bilag '10.2 Spørgeguide' samt '10.3 Spørgeguide: oprindeligt', for at sammenligne de to spørgeguides). Spørgsmålene blev designet på baggrund af de forskellige typer af spørgsmål, som professor Richard A. Krueger opstiller, hvilket har forskellige funktioner i fokusgruppeinterviewet (Krueger, 1998 a., s. 21-22).

- Åbningsspørgsmålet – deltagerne lærer hinanden at kende og skaber en samhørighed.
- Introduktion – påbegynder diskussionen af emnet.
- Overgang – skaber en naturlig overgang til nøglespørgsmålene.
- Nøglespørgsmål – opnår indsigt om de centrale områder af undersøgelsesemnet.
- Afslutningsspørgsmål – hjælper forskeren med at bestemme de centrale områder og afrunder diskussionen.

Åbningsspørgsmålets funktion er at skabe en komfortabel fornemmelse hos deltagerne og besvares af alle deltagerne enkeltvis. Spørgsmålet blev designet med et ønske om at fokusere på ligheder frem for forskelle samt for at skabe en følelse af samhørighed, hvilket, ifølge Kruger, fremmer diskussionen. Introduktionsspørgsmålet præsenterer deltagerne til det overordnede emne og er designet til at give de nyuddannede akademikere mulighed for at reflektere over det overordnede emne; socialiseringsprocessen i første job. Overgangsspørgsmålets funktion er at skabe en naturlig overgang til nøglespørgsmålene samtidigt med at deltagerne begynder at få en forståelse af de andre deltagers

perspektiver for emnet. Spørgsmålet er formuleret bredt og åbent, for at få en fornemmelse af, hvad der har været mest på spil i forhold til at starte i det første job. De efterfølgende nøglespørgsmål er de vigtigste i forhold til den senere analyse og er designet i en kombination af brede spørgsmål, for at få viden om deltagernes egne erfaringer med at starte i første job, samt mere specifikke spørgsmål, for at få produceret viden i relation til de tidligere nævnte undersøgelsestemaer. Det første spørgsmål er i form af en fælles øvelse, hvilket har til formål at få gang i gruppedynamikken. Selve øvelsen er åbent formuleret, idet der her ønskes en diskussion på baggrund af de nyuddannede akademikers egen forståelsesramme og erfaringer med at blive socialiseret på arbejdspladsen. Øvelsen har dog også en teoretisk funktion, idet der afsluttes med at spørge ind til de bevidste valg, der eventuelt er foretaget på baggrund af de erfaringer og tanker, der blev gjort i forhold til at starte i jobbet. Det næste spørgsmål er ligeledes åbent formuleret, hvor der her ønskes en diskussion af de forandringer, der medfølger kontekstskiftet fra studerende til medarbejder. De sidste tre nøglespørgsmål er konkret designet på baggrund af det teoretisk udgangspunkt, hvor det ene er udformet som en fælles øvelse med hensigten at få indblik i hvordan fællesskabet fungerer i organisationen. Det næste spørgsmål er lavet, for at få et indblik i anerkendelsen fra kolleger og ledere. Sidste spørgsmål angår, hvorvidt de nyuddannede akademiske medarbejdere selv eller organisationen eventuelt kunne have handlet anderledes med det formål at forbedre socialiseringsprocessen. I forhold til afslutningsspørgsmålet anvendes, 'alt-taget-i-betragtning spørgsmålet', der giver mulighed for, at deltagerne reflekterer over diskussionen og pointerer, hvilke aspekter, der er vigtigst ud fra deres eget synspunkt. Yderligere giver det deltagerne mulighed for at tydeliggøre hvilke punkter de er enige i og ligeledes ikke enige i. Denne tilgang findes relevant for den senere analyse, da det her ved tydeliggøres, hvilke aspekter der er mest betydningsfulde for deltagerne. I fokusgruppeinterviews kan der til tider forekomme megen diskussion om emner, der ikke nødvendigvis er særligt relevante for deltagerne, hvorfor dette afslutningsspørgsmål er særligt egnet til at undgå at lægge for megen vægt på irrelevante aspekter (Krueger, 1998 a., s. 23-27).

3.8 Interviewforløb

Interviewforløbene samt behandling af det empiriske materiale for henholdsvis de semistrukturerede interviews og fokusgruppeinterviewene præsenteres i dette afsnit. Overordnet set er selve interviewprocessen forløbet således, at interviewene med Region Nordjylland foregik over to dage, hvoraf første dag foregik med HR-medarbejderen og næste dag med fokusgruppen. For Mariager-

fjord Kommune og Systematic gjorde det sig gældende, at interviewene hver især fandt sted på én dag, hvor interviewet med HR-medarbejderen udførtes først. Formålet med at afholde interviewet med HR-medarbejderne først er at have en forhåndsviden om de processer og strategier organisationen anvender i socialiseringsprocessen, for dermed at lette forståelsen af det efterfølgende interview med de nyuddannede akademikere. Selve interviewene blev transskriberet, således at interviewpersonernes udtalelser transskriberes ordret med registrering af eksempelvis pauser og 'øh', men uden at indebære hverken dybdegående og komplekse detaljer af eksempelvis forskelligartede pauser, betoning og følelsesudtryk. Interviewene er ligeledes ikke redigeret til en decideret omformning til formel sproglig stil, men ikke desto mindre er de citater, der fremgår i analysen renskrevet, således at disse fremstår sprogligt korrekt. Vedrørende reliabiliteten og validiteten i forhold til interviewtransskriptionen, udføres en genlytning af de passager, der gøres brug af i undersøgelsen, for derved at sikre, at de analyserede interviewcitater er i henhold til det mundtlige interview (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 200-208).

3.8.1 Det semistrukturerede interviewforløb

Før selve interviewet påbegyndtes, blev interviewpersonen introduceret for en briefing, hvori vi præsenterede os selv, at interviewet blev optaget, tidsrammen for interviewet, samt de etiske retningslinjer vedrørende interviewet, herunder informeret samtykke og anonymitet. Derudover blev der sikret for eventuelle usikkerheder eller tvivl hos interviewpersonen angående interviewforløbet (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 148-149). Hvad angår de etiske overvejelser, blev der i interviewet med HR-medarbejderen, Maria, fra Mariagerfjord Kommune oplyst fortrolige informationer, der ikke er relevante for dette speciales formål, hvorfor denne passage i den pågældende transskription er udeladt og erstattet med: [fortrolige oplysninger] (jf. bilag '10.5.5 Transskription Mariagerfjord Kommune – HR-interview'). Under interviewene blev der gjort brug af en digital diktafon til optagelse af interviewene, for at sikre os som interviewere friheden til at koncentrere os om interviewenes emne og dynamik. Rollefordelingen under interviewene opdeltes således, at den ene part var ordstyrer og den anden part nedskrev notater. Denne metode blev benyttet med henblik på at have fokus på rækkefølge og til- og fravalg af interviewspørgsmålenes, såvel som at opretholde den mentale tilstedeværelse under interviewet. Interviewprocessen med HR-medarbejderne forløb planmæssigt, og det blev ikke nødvendigt, at ændre i interviewguiden eller på anden vis at lave justeringer i denne proces.

3.8.2 Fokusgruppeinterviewforløbet

I kraft af fokusgruppeinterviewets natur, hvor der ikke i samme grad, som ved de andre former for kvalitative interviews, er mulighed for at opnå viden angående interviewpersonens baggrundsdata, fik alle de nyansatte akademiske dimittender tilsendt et spørgeskema vedrørende generelle baggrundsinformationer (jf. '10.4 Spørgeskema'). Dette anvendes til at danne et overblik over de nyuddannede akademikere samt til at præsentere disse (jf. afsnit '5 Præsentation af organisationer og informanter'). Fokusgruppeinterviewene forløb således, at moderatoren præsenterede, guidede og afsluttede selve interviewet, mens assistentmoderatoren stillede opfølgende spørgsmål, som moderatoren muligvis havde overset. Interviewet blev optaget på diktafon, for at få den præcise gengivelse af interviewet til den senere analyse. Inden selve interviewet påbegyndtes, blev der smalltalket med deltagerne, hvilket førte til en behagelig og afslappet atmosfære for deltagerne og skabte samtidigt et overblik over hvilke deltagere, der havde tendens til at dominere samtalen og hvilke, der ikke sagde så meget. Denne forhåndsviden var vigtig, idet moderatoren på forhånd ville være klar over, hvor det muligvis ville blive nødvendigt at moderere (Krueger, 1998 b., s. 19-21). Selve interviewforløbet startede med, at moderatoren gav en kort velkomst, der er designet med udgangspunkt i at oplyse deltagerne om undersøgelsens formål, hvordan interviewet ville komme til at foregå samt generelle regler til lettelse af diskussionen samt skabelse af en komfortabel stemning blandt deltagerne. Derudover blev de etiske retningslinjer fremlagt, hvorunder deltagerne blev oplyst om, at de ville blive anonymiseret og at det kun er vejleder samt censor, der får adgang til de færdige transkriptioner. Derefter blev interviewet startet med introduktionsspørgsmålet og moderatoren tog styringen af diskussionen, hvor imens assistenten noterede. Cirka halvvejs i forløbet blev der lagt op til en kort pause, som deltagerne vurderede om de følte behov for. Interviewet blev afsluttet med at takke deltagerne for deres tid og efterfølgende blev interviewforløbet evalueret. Som tidligere nævnt, ændredes spørgeguiden, hvilket skete efter det første interview, da interaktionen i gruppen ikke var helt optimal, hvorfor der blev indlagt flere gruppeøvelser, for at få skabt en bedre gruppedynamik.

3.9 Valg og operationalisering af teori

I dette afsnit præsenteres specialets valgte teorier, herunder organisatorisk socialisering, praksisfællesskab, anerkendelse samt selvidentiteten. Af disse teorier er det kun teorien organisatorisk socialisering, der officielt set hører ind under forskningsområdet organisatorisk socialisering, som tidligere

beskrevet i afsnittet '2.1 Problemstilling'. Dog kan de tre andre teorier ligeledes anvendes til at undersøge de nyuddannede akademikers socialiseringsproces i første arbejde, da de tilføjer yderligere relevante perspektiver inden for dette område. (For de konkrete udførte interviewspørgsmål, der er udformet på baggrund af teorien jf. da bilag '10.1 Interviewguide' samt '10.2 Spørgeguide'.)

Organisatorisk socialisering

Med artiklen *Toward a Theory of Organizational Socialization* fra 1979 (Van Maanen & Schein, 1979) er John Van Maanen, ph.d. i social administration og professor i organisationsstudier ved MIT Sloan School of Management (Mitsloan.mit.edu), i samarbejde med Edgar H. Schein primære grundlæggere af forskningsfeltet organisatorisk socialisering. Heri tilkendes det hvordan organisatoriske strukturer præger nyansatte medarbejderes jobadfærd og socialiseringsstile (Keller, 2011, s. 169). I Schein og Van Maanens artikel er der beskrevet seks socialiseringsstrategier, men i året før publiceringen af denne artikel, udgav Van Maanen på egen hånd artiklen 'People Processing: Strategies of Organizational Socialization' (Van Maanen, 1978), hvilket indeholder de seks socialiseringsstrategier, samt en syvende (spor- og lighedssocialiseringsstrategi). Det er artiklen af Van Maanen, som anvendes i dette speciale, da denne sidste strategi, sammen med de seks andre, er fundet relevant i forhold til specialets fokus. Organisatorisk socialisering danner rammerne for socialiseringsprocessen, da det er gennem disse rammer, at individerne reagerer på deres socialiseringsproces. Ved anvendelsen af denne teori fokuseres der primært på organisationens anvendte socialiseringsstrategier samt de mulige konsekvenser dette har for de nyuddannede akademikere.

Praksisfællesskaber

Etienne Wenger, konsulent, forfatter, samt selvstændig forsker, har skrevet bogen 'Praksisfællesskaber. Læring, mening og identitet' (Wenger, 2004, s. omslaget), der omhandler praksisfællesskabet, hvilket anvendes i nærværende speciale. Denne teori anvendes til at vurdere, hvorvidt der forefindes praksisfællesskaber i de respektive organisationer. Derudover omhandler teorien bl.a. socialiseringsprocessen for nyansatte medarbejdere og deres læringsproces i praksisfællesskabet, hvorfor denne teori er valgt, for at inddrage de nyuddannede akademikers erfaringer vedrørende socialiseringsprocessen. Teorien benyttes til at opnå viden og indsigt i socialiseringsprocessen for de nyuddannede akademikere ud fra deres eget perspektiv såvel som ud fra organisationens. Praksisfællesskabet behandler ligeledes identitetsbegrebet og hvordan denne påvirkes af samt påvirker praksisfællesskabet. Wengers identitetsaspekt anvendes dog ikke i nærværende speciale, men i stedet gøres

der brug af Honneth samt Giddens identitetsteorier vedrørende anerkendelse og selvidentiteten. Årsagen herfor bunder i, at Wengers identitetsbegreb relaterer til praksisfællesskabet, hvorimod anerkendelse og selvidentiteten er bredere defineret, hvorved det er muligt at analysere på flere aspekter af identiteten med disse teorier. Yderligere omhandler teorien om praksisfællesskabet, funktionen af de interne processer i arbejdsfællesskabet, hvilket heller ikke anvendes i særlig grad i specialet, da fokuset er på de nyansatte akademiske dimittenders socialiseringsproces. Herved anvendes praksisfællesskabet, som ovenfor nævnt, til at analysere på dimittendernes socialiseringsproces.

Anerkendelse

Den tyske sociolog og filosof Axel Honneth, der er professor ved Goethe-Universitetet i Frankfurt am Main (Gyldendal.dk, 2009), har i hans bog 'Behovet for anerkendelse' beskrevet individets behov for anerkendelse, hvorigennem identiteten udvikles. Denne teori er valgt, idet anerkendelsen anses, som værende en vigtig faktor, for de nyuddannede akademikers socialiseringsproces samt udviklingen af arbejdsidentiteten. Heri ligger det aspekt, at de nyuddannede akademikere i stor grad har været vant til at modtage anerkendelse for deres arbejde i form af karakterer, hvilket ikke længere gør sig gældende i den nye arbejdsmæssige kontekst. Honneth opstiller tre anerkendelsessfære, hvoraf det er den tredje sfære, den solidariske sfære, der er det primære anvendelsesområde for denne teori, da den indbefatter det undersøgte arbejdsfællesskab, som dimittenderne indgår i. Teorien anvendes både ud fra dimittendernes og ligeledes organisationens perspektiv med det formål at analysere på hvilken anerkendelse de nyuddannede akademikere modtager, samt hvorvidt dimittender oplever, at deres behov for anerkendelse opfyldes.

Selvidentiteten

Sociolog og tidligere professor ved London School of Economics and Political Science Anthony Giddens (Lse.ac.uk, u.d.), behandler selvidentitetens udvikling i bogen 'Modernitet og selvidentitet'. Teorien om selvidentiteten er valgt til at undersøge arbejdets påvirkning og udvikling af de nyuddannede akademikers identitet, idet identitetsdannelsen opfattes af Giddens som en aktiv proces for individet. Dette findes relevant for dette speciale, da dette ligger op til, at dimittenderne hermed selv udvikler arbejdsidentiteten i kraft af de valg, de træffer. Teorien anvendes derfor til at analysere på de valg, de nyuddannede akademikere foretager i relation til arbejdet samt hvordan disse påvirker identitetsudviklingen.

3.10 Specialets validitet

Det sidste afsnit i metodekapitlet omhandler visse aspekter, der er nødvendige at forholde sig til i forhold specialets grundlæggende validitet. Et af disse perspektiver er bl.a. specialets fokus, socialiseringsprocessen hos nyuddannede akademikere i første job, hvilket der ikke forelægger megen forskning om. Dette har medført, at ingen af de valgte teorier, der anvendes til at analysere socialiseringsprocessen blandt dimittenderne, specifikt behandler transitionen fra universitetet til arbejdsmarkedet og hvad dette har af konsekvenser for socialiseringsprocessen. Dog vurderes de anvendte teorier til at være brugbare til analysering af de generelle socialiseringsprocesser, da de vedrører relevante aspekter angående denne proces. Dette vurderes derved til ikke at have nogen specifik negativ indflydelse på specialets validitet. I forlængelse heraf, er det på baggrund af specialets fokus ikke muligt at konkludere, hvorvidt resultaterne gør sig særligt gældende for nyuddannede akademikere eller om det ligeledes gør sig gældende for andre grupper i og med at hensigten med specialet ikke er at sammenligne socialiseringsprocessen hos nyuddannede akademikere med andre nyuddannede, men derimod blot at undersøge den socialiseringsproces, som nyuddannede akademikere gennemgår. Det anskues dermed ikke som en brist for specialets validitet, men det er derimod en vigtig pointe at holde i mente for specialets endelige konklusion.

Et andet validitetsperspektiv er, at den ene dimittend, Louise fra Mariagerfjord Kommune, ikke opfylder alle informantkriterierne i kraft af hendes tidligere job som foged samt at hun afsluttede hendes kandidatuddannelse tilbage i 2011 og dermed ligger udenfor kriteriet på de to år. Dette aspekt var ikke kendt før selve udførelsen af fokusgruppeinterviewet og på et sådant tidspunkt, at det ikke var muligt at bede hende forlade interviewet. Efterfølgende var spørgsmålet, hvorvidt hendes udsagn kunne anvendes i specialets analyse, hvor det blev vurderet, at hendes fortælling indeholdte vigtige og relevante aspekter vedrørende socialiseringsprocessen blandt nyuddannede akademikere. Hertil er interaktionen mellem deltagerne i fokusgruppen for sammenknyttet til, at det var muligt at udelade Louises bidrag på en hensigtsmæssig måde, da hendes udsagn influerede samtalen. På baggrund af disse overvejelser, blev Louises fortælling medtaget, men ikke desto mindre fortolkes denne kritisk og hendes tidligere erfaringer som foged medtænkes i fortolkningen af hendes udsagn. Af hendes fortælling fremgår hendes socialiseringsproces i Mariagerfjord Kommune som værende meget positiv, hvilket muligvis kan skyldes hendes tidligere erfaringer. Tidligere arbejds erfaring er dog kun gældende for én ud af ni akademiske dimittender, hvorfor det ikke vurderes til at påvirke specialets resultat i stor grad, idet der bliver forbeholdt et kritisk øje hertil.

Et sidste validitetsaspekt vedrører organisationernes erfaringer med at ansætte akademikere. I relation hertil, har organisationerne ikke lige stor erfaring, idet Systematic primært ansætter akademikere, hvorimod Region Nordjylland og Mariagerfjord Kommune ansætter både akademikere samt andre faggrupper. Dette medfører, at HR-medarbejderne i de respektive organisationer ikke i lige stor grad kan fortælle om de nyuddannede akademikers socialiseringsproces. Dette har dog ikke haft en negativ indflydelse på specialets validitet, idet at HR-medarbejderne ikke desto mindre stadig har haft et kendskab til nyuddannede akademikers socialiseringsproces – blot i varierende grad. Hvad angår generaliserbarheden, er det grundet specialets kvalitative tilgang ikke muligt, at drage alment gyldige generalisering herpå, hvilket dog heller ikke er specialets formål. Ikke desto mindre medtages der ni akademiske dimittenders perspektiver på deres socialiseringsproces, hvilket kan give et overordnet indblik i de processer, tanker, effekter etc., der gør sig gældende for denne proces, dog uden at disse med sikkerhed gør sig gældende for alle nyuddannede akademikere. I forlængelse heraf, er specialets konklusioner vedrørende de anvendte strategier i organisationerne ligeledes ikke muligt at drage alment gyldige generaliseringer på, grundet specialets kvalitative natur.

4 Teori

I dette kapitel redegøres der for specialets teorier, der anvendes til at belyse problemstillingen; socialiseringsprocessen blandt nyuddannede akademikere i første job. Disse teorier vedrører, organisatorisk socialisering, praksisfællesskab, anerkendelse samt selvidentiteten.

4.1 Organisatorisk socialisering

Begrebet organisatorisk socialisering dækker, som nævnt i '2.1 Problemstilling', over den proces, hvor et individ påbegynder et nyt arbejde i en organisation, hvad enten organisationen er ny for vedkommende eller om denne er forflyttet til en ny organisatorisk position (Wanberg, 2012, s. 17). At blive bekendt med og handle inden for de organisatoriske rammer, som man er en del af, er ensbetydende med, at individet har opbygget nogle fornuftsbase overbevisninger, principper og forståelser til at tolke ens erfaringer fra arbejdsverdenen (Van Maanen & Schein, 1979, s. 212). Socialiseringen forekommer inde i individet og inkluderer de bredere lærings- og tilpasningsprocesser, som individerne gennemgår, når de søger at tilpasse sig til en ny organisatorisk rolle, samt de bestræbelser, som både organisationen og individet udfører (Wanberg, 2012, s. 17-18). Van Maanen beskriver i hans artikel 'People Processing: Strategies of Organizational Socialization' hvordan individer integreres i organisationer (Van Maanen, 1978, s. 19).

Van Maanen opstiller tre grundlæggende faktorer for organisatorisk socialisering. Først og fremmest understreger han det faktum, at mennesker, der befinder sig i en overgangsperiode fra en kontekst til en anden, i større eller mindre grad oplever en følelse af angst og på baggrund heraf motive-res de til at reducere denne angst ved hurtigst muligt at lære de funktionelle og sociale krav i henhold til deres nye rolle, men at det dog ikke desto mindre er forskelligt hvordan disse mennesker opnår den nødvendige sociale viden og kompetencer, der skal til for at begå sig i den nye kontekst, da alle menneskesker er forskelligartede og deraf benytter forskellige strategier. Hvad angår den anden faktor påpeger han, at dem, der træder ind i en ny organisation, ikke er passive instanser, men er derimod aktivt opsøgende overfor hvordan de skal fortsætte deres videre færd. Samtidig vejleder, støtter, hindrer, forvirrer eller skubber de andre mennesker i den pågældende organisatoriske kontekst den nyankomne i hans eller hendes læringsproces af den nye rolle, hvilket vil resultere i en

følelse af enten udrettelse og kompetence eller fiasko og inkompetence. Den tredje faktor, som Van Maanen ligger til grund for organisatorisk socialisering, er måden hvorpå den nye medarbejder håndterer de ukendte arbejdsopgave, da dette har konsekvenser for organisationens stabilitet og produktivitet. At træde ind i en ny organisation kan opleves som et virkelighedsskok for den pågældende person, hvilket kan have konsekvenser for ens identitet, og for forståelsen vedrørende den nye rolle, vil altid ændres i større eller mindre grad. Den største opgave, som den nyankomne står overfor, er, at opbygge nogle guidelines og forståelser, for at kunne forklare og give mening til organisationens daglige virke. At forstå organisationen og kunne agere korrekt inden for dens rammer betyder, at der er opstået et perspektiv på organisationen til først og fremmest at kunne fortolke de erfarede oplevelser og herigennem håndtere det unikke og tilbagevendende arbejdspress i organisationen. I overgangsperioden fra en rolle til en anden ses visse organisatoriske socialiseringsstrategier, som tydeligt tegner et mønster af den nye medarbejders lærte oplevelser i forhold til dennes rolle i organisationen. Organisationer vælger enten socialiseringsstrategier på et eksplicit og bevidst plan, hvor de nyankomne skal gennemføre et trænings- eller orienteringsprogram, eller på et implicit og ubevidst plan med strategier udmundende i eksempelvis organisationens egen historie. Disse socialiseringsstrategier udført af individer såvel som af organisationer repræsenterer en række hændelser, hvilket medfører visse holdnings- og adfærdsmæssige konsekvenser og det er derfor, ud fra Van Maanen optik, muligt at identificere forskellige former for 'people processing' metoder og evaluere dem ud fra deres sociale konsekvenser. Van Maanen har identificeret syv dimensioner, hvori de største socialiseringsstrategier befinder sig.

OVERSIGT OVER DE SYV DIMENSIONER AF SOCIALISERINGSSTRATEGIER².

(VAN MAANEN, 1978, S. 22-34)

1	Afgrænsende socialiseringsstrategi	Social socialiseringsstrategi
2	Grupperende socialiseringsstrategi	Individuel socialiseringsstrategi
3	Flertrins-socialiseringsstrategi	Enkeltrins-socialiseringsstrategi
4	Planorienterende socialiseringsstrategi	Uplanmæssig socialiseringsstrategi
5	Hierarkisk socialiseringsstrategi	Lighedssocialiseringsstrategi

² Visse strategi-navne er blevet oversat og omdøbt til mere indholdsmæssigt dækkende navne.

I hver dimension eksisterer to strategier og fungerer som hinandens modpoler. Disse er ikke indbyrdes uforenelige, men er derimod i praksis ofte i kombination med hinanden. Ikke desto mindre er effekten af de respektive strategier på individer samlet, men dog ikke nødvendigvis forenelige med hinanden (i forhold til udfald). Ifølge Van Maanen er disse socialiseringsstrategier af en vigtig karakter, da de er yderst behjælpelige, når det kommer til at undersøge den organisatoriske bedrift, struktur og i sidste ende organisationens overlevelse. I de følgende afsnit beskrives de syv socialiseringsstrategier og deres konsekvenser.

Afgrænsende socialiseringsstrategi/social socialiseringsstrategi

Den afgrænsende socialiseringsstrategi finder ofte sted i begyndelsen af socialiseringen og derefter forekommer den sociale strategi. Den afgrænsende socialiseringsstrategi har til opgave at forberede den nyankomne på at indtage en ny *status* i organisationen, hvorfor organisationen har stor påvirkning på personlige holdninger og værdier. Hvad angår denne socialiseringsstrategi, henviser Van Maanen til i hvilken grad omgivelserne, hvor afgrænsningen eksisterer, er adskilt fra arbejds konteksten og i hvilken grad en ny medarbejders rolle er fremhævet og tydeliggjort. Jo mere afgrænsende socialiseringsprocessen er, des mere er den nye medarbejders rolle adskilt og fastlagt og samtidig er individet fuldstændig adskilt fra andre organisationsmedlemmer. Brugen af den afgrænsende strategi kan ligefrem tvinge den nyankomne til at udholde, absorbere og endda blive kyndig med samtlige kvalifikationer og materialer, som organisationen præsenterer, da individet ikke ved hvad der er relevant i forhold til jobbet. Graden af afgrænsning i arbejdsmiljøet hænger dermed sammen med graden af stress, da dette ofte kan være en konsekvens for den nyankomne og dennes opfattelser og værdier. Derudover kan formaliteten producere stress i forhold til personlig stigmatisering, hvilket henviser til eksempelvis beklædning (f.eks. en uniform), en speciel og eventuel nedværdigende titel (f.eks. en novice eller aspirant) eller en isolerende jobposition (f.eks. at sidde for sig selv, isoleret fra andre organisationsmedlemmer). At starte i et job, hvor der hersker en afgrænsende atmosfære, vil ofte give en følelse af at være isoleret, afskåret og forhindret i at tage del i det sociale fællesskab med de andre og mere erfarne kolleger og overordnede.

I forhold til den sociale socialiseringsstrategi er det målet at forberede medarbejderen på at udføre en specifik *rolle* i organisationen og der eksisterer ingen skarp adskillelse, hvor det meste af læ-

ringsprocessen finder sted i det sociale og arbejdsrelaterede netværk. Denne proces er præget af en mindre grad af struktur end den afgrænsende, hvilket kan føre til at den nye medarbejder ikke alene må forhandle for ham selv, men også oplever vanskelighed i at finde ledetråde på det præcise omfang af den nye rolle i organisationen. Derudover må individet selv finde sin egen socialiseringsagent og udfaldet af socialiseringsprocessen er dermed op til om der opstår en gensidig hensyntagen mellem agenten og den nyankomne, om agenten besidder en relevant viden, samt om agenten formår at overføre denne viden. Den store frihed, der ligger i den sociale proces, indeholder dermed negative konsekvenser, da individet må være nødsaget til at påtvinge andre til at være hans eller hendes lærer og i værste tilfælde kan dette resultere i en følelse af angst. (Van Maanen, 1978, s. 22-24).

Individuel socialiseringsstrategi/grupperende socialiseringsstrategi

Van Maanen anser graden af de individuelle og grupperende strategier for det mest kritiske i socialiseringsprocessen. Ved grupperende socialiseringsstrategier menes der, at de nye medarbejdere samles i en gruppe og gennemgår samlet identiske oplevelser med mere eller mindre de samme udfald og resulterer i de fleste tilfælde i en følelse af samhørighed samt en næsten identisk definition af situationen. Det eksisterende samtykke i den sammensatte gruppe har dog den effekt, at medlemmerne har tendens til at vige mere fra den standard, som sættes af agenterne sammenlignet med den individuelle strategi og der er dermed større sandsynlighed for, at gruppen med nye medarbejdere redefinerer eller helt ignorerer kravene fra agenterne. Individet vil derfor, hvis denne befinder sig i en interessekonflikt mellem agenten og gruppen, vælge gruppens overbevisninger, da det er denne, som han eller hun bruger mest tid sammen med. Gruppens styrke bunder i hvor stor en grad medlemmerne deler samme skæbne i organisationen. Er arbejdsmiljøet i særlig grad præget af konkurrenceadfærd, vil gruppens medlemmer dog ikke udvise social støtte, men i stedet være præget af en 'survival of the fittest'-filosofi.

Modsat de grupperende socialiseringsstrategier, er de individualistiske strategier primært kendetegnet ved, at individernes opfattelser er af en langt mindre homogen karakter, da individerne er mere isolerede fra andre og kun omgås deres socialiseringsagent i form af en kollega eller leder. Dette resulterer i, at de adopterede opfattelser fra socialiseringsagenten ikke nødvendigvis er særligt fordelagtige for vedkommende, idet at agenten ikke til fulde forstår eller prioriterer medarbejderens problemer. At være isolerede fra andre kolleger medfører derudover også, at det udbytterige og kontekstuelle perspektiv, som de nye medarbejdere får via fællesskabet med andre, ikke udvikles og

individet er tilbøjelig til at efterligne eller endda overgå agentens opfattelser og handlinger (Van Maanen, 1978, s. 24-26).

Flertrins-socialiseringsstrategi/enkeltrins-socialiseringsstrategi

Flertrins-socialiseringsstrategien henviser til den overgangsperiode markeret med en række diskrete og identificerbare stadier, som den nye medarbejder må gennemgå for at opnå en defineret rolle og status i organisationen. Opbygningen af hvilke stadier, der efterfølger hinanden, er forskellig i henhold til konteksten. Til tider er første stadie det letteste, hvorefter niveauet gradvist i de efterfølgende stadier højnes. Derimod er andre opbygninger af stadier præget af en tilfældig rækkefølge, hvoraf individerne sædvanligvis lærer det materiale, han eller hun foretrækker. Derudover er punktligheden af det skema, som den nye medarbejder skal følge i opstarten også en vigtig faktor i flertrins-socialiseringsstrategien. Resultatet kan her blive, at medarbejderen vil føle sig presset til at påbegynde et nyt trin i processen eller udfylde en bestemt organisatorisk position før personen føler sig rustet til det. I tilfælde af, at flere socialiseringsagenter tager del i forskellige stadier af socialiseringsprocessen, er agenternes varierende grad i hensigt og formål en vigtig faktor i forhold til resultatet. Eksempelvis kan en ny medarbejder blive bombarderet med forskellige synspunkter fra både HR-afdelingen, de oplæringsansvarlige og kolleger angående det nye job. Der er også risiko for, at der forekommer misinformation fra agenterne til den nye medarbejder vedrørende de følgende trin af processen. Dette sker, bevidst eller ubevidst, for at sikre, at individet føler, at fremtiden ser så lys ud som mulig, da dette resulterer i en mere samarbejdsvillig medarbejder, som ikke ønsker at sætte sin arbejdsmæssige fremtid over styr. Den bedste kilde, som medarbejderen kan betro sig til, er derfor kolleger, der har været i organisationen i længere tid, da disse kender til den fulde proces, som den pågældende medarbejder står overfor og kan videregive et mere realistisk perspektiv på forløbet. Et meget negativt udfald af, at hele ens karriere er præget af flertrins-strategien er, at medarbejderne vil have en konstant følelse af uopnåelighed. Hvis et organisationsmedlem fra første færd sigter mod sit næste karrieremål og opnår dette, vil han eller hun hurtigt få et endnu højere mål i sigte og sådan vil hele karrieren formes. Personen vil dog, trods sine succeser, altid skubbe en sten foran sig uanset hvilken retning, der stiles imod. Det er dermed essentielt at udvise empati over for den nyankomne, idet at en sådan proces kan lære individet at efterleve hvad situationen kræver. Enkeltrins-socialiseringsstrategien er derimod fuldført i én overgangsfase. I nogle processer kan visse stadier springes over, som eksempelvis en fabriksarbejder, der forfremmes til værkfører, men

som springer et led i processen over ved ikke først at skulle gennemgå et uddannelsesforløb (Van Maanen, 1978, s. 26-28).

Planorienterede socialiseringsstrategi/uplanmæssig socialiseringsstrategi

Organisatoriske socialiseringsprocesser varierer på baggrund af den information og vished, som individet har angående overgangsperiodens videre forløb. I den planorienterede socialiseringsstrategi får den nye medarbejder en præcis viden vedrørende planen for den videre fase og tidsaspektet herfor. Dette resulterer i, at medarbejderen i den planorienterede proces får skabt en rigid forståelse et 'normalt' forløb og dem, som ikke følger en specificeret plan anses som værende 'afvigende'. Den planorienterede proces varierer i forhold til frekvensen og raten af hvor mange medarbejdere, der mislykkedes i deres organisatoriske rolle. Derudover medbringer processen tidsmæssige referencepunkter, der gør det muligt at observere passager formelt og samtidig at holde sammen på relationer, der er opstået gennem socialiseringserfaringer.

Hvad angår den uplanmæssige socialiseringsproces, så modtager medarbejderne ingen forhåndsvarsler for det videre forløb, hvilket har den betydning, at i og med de fleste mennesker, der starter i et nyt arbejde, ønsker at få kendskab til deres opstartsperiode, er han eller hun nødsaget til selv at finde ledetråde om hvad fremtiden vil bringe. Overgangsperiodens forløb vil dermed blive bygget på baggrund af den mest spinkle og fragmentariske information, der forefindes. Hvis den nye medarbejder har direkte adgang til en kollega, der har været eller er i gang med at gennemgå et tilsvarende forløb, vil han eller hun med stor sikkerhed tage denne viden til sig angående hvordan forløbet vil forme sig og måle sine egne erfaringer i forhold til dette. I visse stabile organisationer er forløbene, som medarbejderne gennemgår dog forholdsvis identiske, hvilket resulterer i, at når der forekommer erfaringsudvekslinger, udvikles den ellers uplanmæssige proces med mangel på yderligere forhåndsviden til en planorienteret proces. Der kan dog opstå angst og frustration hos medarbejderne i tilfælde af, at de er ude af stand til at skabe et forholdsvis valid kendskab til det forestående forløb, sådan at de ikke vil kunne bedømme hvilken videre færd, der er hensigtsmæssig i organisationen. Den uplanmæssige socialiseringsproces er et magtfuldt værktøj for den organisatoriske administrator til at påvirke den enkelte medarbejders adfærd, men samtidig eksisterer der en risiko for at skabe en organisatorisk situation, som er mærket af forvirring og usikkerhed blandt de nye medarbejdere. Derudover har denne strategi tendens til at adskille og splitte de individer, som ellers ville have vist megen loyalitet og sammenhørighed, hvis processen havde været af fastlagt karakter (Van Maanen, 1978, s. 28-29).

Hierarkiske socialiseringsstrategi/lighedssocialiseringsstrategi

Den hierarkiske socialiseringsstrategi er kendetegnende ved, at alle er deres egen lykkes smed og individer vil derfor sjældent finde sammen i grupper, om end ikke med formålet i fællesskab at være enten for eller imod organisationen. Derudover er de nye medarbejdere inddelt i udvalgte grupper i forskellige hierarkiske spor på grundlag af formodede uligheder vedrørende færdigheder, ambitioner eller baggrunde. Dette forekommer tidligst muligt i individets indtræden i organisationen og sker som oftest kun i en nedadgående retning. Disse individer er dermed ikke længere i betragtning inden for det spor, som de har tilbage, hvilket vil sige, at hvis en person eksempelvis er blevet forbigået til en lederstilling, så vil denne person højst sandsynligt være diskvalificeret til denne stilling resten af personens dage i organisationen. Som medarbejderen rykker højere op i det organisatoriske system vil den hierarkiske strategi blive mere gennemtrængende. Dette medfører visse konsekvenser, bl.a. i form af, at de bedrifter, som medarbejderen fuldfører, højst sandsynligt vil forklares til at være på baggrund af organisationens spor-system end af personens karakteristika. Derudover, i og med at et enkelt fejltrin har permanente konsekvenser, søger den nye medarbejder i overgangsprocessen altid at benytte den sikreste taktik med det formål at indfri de krav, som de overordnede måtte have. Dem som vedbliver under den hierarkiske strategi, bliver socialiseret til at udvikle sig til at være usikre, underdanig over for autoriteter, samt både socialt og psykologisk at blive adskilt fra hinanden. Modsat udvikler dem, som ikke vedbliver i organisationen, sig til at være fatalistiske, homogene og i varierende grad fremmedgjort fra organisationen. Den positive side af denne strategiform er dog, at den fremmer den mest effektive allokering af organisationens ressourcer til dem som synes at have mest profit af dem og derudover argumenteres det, at medarbejdernes potentiale kan bedømmes præcist og pålideligt i den spæde start af karrieren, samt at ved at udvælgelse og medarbejderpsykologi kan være brugbare til at adskille de medlemmer af organisationen, der har gjort sig fortjent og dem, der ikke har.

Ved lighedssocialiseringsstrategien skabes der sammenhold og samarbejde blandt de organisatoriske medlemmer, da der ikke eksisterer nogen skelnen mellem overordnede og underordnede i samme rang. Udviklingen fra et organisatorisk trin til det næste holdes åbent og afhænger af de observerede færdigheder og interesser hos alle. Derudover eksisterer der heller ingen forudbestemte normer i forhold til overgangen bort set fra udviste adfærd, samt at hvert individ, uanset alder, køn, race eller andre baggrundfaktuelle faktorer, anses ved opstarten som værende ligeværdige (Van Maanen, 1978, s. 29-31).

Oplærings-socialiseringsstrategi/manglende oplærings-socialiseringsstrategi

Oplæringsstrategien går ud på, at erfarne organisationsmedlemmer oplærer nye medarbejdere til at antage ensrettede roller, samt at forstå normerne og den daglige gang i organisationen. Grunden hertil er, at dette formodentlig er den bedste garanti for, at organisationen ikke vil ændre sig i lang tid og innovation hører derfor til sjældenhederne, da der værnes om kontinuitet og en historisk orientering selv i turbulente og foranderlige tider. Der er dog risiko for, at der kan opstå stilstand og kontaminering og bliver en ny medarbejder utilstrækkeligt klædt på til stillingen af andre organisationsmedlemmer, er det først senere, når vedkommende møder ligesindede kolleger med samme stilling, at han eller hun opdager værdiløsheden i oplæringen. Derfor er andre organisationsmedlemmers bekendtskab med den nye kollegas stilling yderst vigtig i oplæringsprocessen. Nye medarbejdere kan få et glimt af hvad der venter dem ved at iagttage mere erfarne medarbejdere, men et negativt udfald af dette er dog, at de nye medarbejdere ikke bryder sig om hvad de ser og dermed vælger at forlade organisationen.

I tilfælde af at en ny medarbejder ikke har en forgængers fodspor at betræde, vil socialiseringsprocessen være på baggrund af en strategi med manglende oplæring og det sker derfor ofte ved iværksættere og mennesker i nyoprettede stillinger, at disse falder ind i en disjunktiv proces. Konsekvensen heraf er dog en risiko for komplikationer og forvirring, da nybegynderen er uden hjælp fra andre og er nødsaget til at støtte sig til andre, der er u hensigtsmæssige for vedkommende. Ikke at have en 'vagt' til at våge ens enkelte trin giver dog visse fordele, i og med at den nye medarbejder har mulighed for at være opfindsom og original i sin adfærd (Van Maanen, 1978, s. 31-33).

Værdsættende socialiseringsstrategi/elimineringssocialiseringsstrategi

Den værdsættende socialiseringsstrategi stadfæster og grundlægger overlevelsessevnerne og brugbarheden af de karaktertræk, som en ny medarbejder allerede besidder. Organisationen ønsker ikke at ændre på medarbejderne, men derimod udnytte deres evner og lave overgangsperioden så problemfri, som muligt, hvoraf den nye medarbejders behov søges at blive dækket af organisationen.

Modsat gælder det ved elimineringsstrategien om for organisationen at fjerne visse af medarbejderens karaktertræk, når de kommer i organisationen. Generelt set anses de organisationer, hvor nye medarbejdere gennemgår en opstartsperiode med ildprøver, som organisationer med en elimineringsstrategi. I mange organisationer er det næsten et krav, at den nyankomne løsriver sig fra gamle venskaber, gennemgår omfattende chikane fra erfarne kolleger og over en lang periode tager del i

groft og nedværdigende arbejde. Dette sker for at forme den nye til hvad enten organisationen ønsker. Igennem denne proces accepteres den nye medarbejder efterhånden uformelt og formelt som et fuldblyndet medlem af organisationen. Konsekvensen af denne proces, hvor medarbejderen først efter lang tid respekteres og anses som ligeværdig, er, at der opstår en lukkethed blandt organisationens medarbejdere, samt at der forekommer en form for solidaritet og gensidig bekymring og dermed et meget stærkt fællesskab, hvorom resultatet bliver, at medarbejderne forpligter og binder sig til organisationen. Elimineringsstrategien har dermed en positiv, såvel som en negativ effekt, i og med at processen medvirker til at skænke noget til identiteten, men samtidig også ødelægge den.

Van Maanen understreger, at de syv socialiseringsstrategier spiller en betydelig rolle i forhold til organisationens indflydelse på individets opfattelse af vedkommendes arbejdsrolle. Ud fra en specifik række af erfaringer, der forekommer i en organisation, kan det med forholdsvis stor nøjagtighed forudsiges hvilke resultater, der fremkommer. Eksempelvis medfører en kombination af strategierne afgrænsning, oplæring og eliminering en høj grad af ensartethed i tanker og adfærd blandt både nye og gamle organisationsmedlemmer. Derimod udspringer forskelligartethed af strategierne social, manglende oplæring og værdsættende, og en passiv gruppe af hårdtarbejdende, men udifferentierede nyankomne af en kombination af strategierne afgrænsning, grupperende, flertrin, hierarkisk og eliminering. Andre kombinationer af strategier ville give andre resultater i forhold til de nye medarbejdere. Van Maanen påpeger slutteligt, at meget af den kontrol, som organisationen har over medarbejderne er et direkte resultat af måden hvorpå de er blevet behandlet og ved at fokusere på de overgange, der forekommer i en medarbejders karriere, kan der skabes en stor forståelse af hvordan organisationer former deres medlemmers præstationer og ambitioner.

4.2 Praksisfællesskab

I dette teoriafsnit præsenteres praksisfællesskabet, hvilket er et begreb, der oprindeligt blev skabt i samarbejde mellem antropologen Jean Lave og Etienne Wenger. Begrebet praksisfællesskab kom dog ikke til sin ret, hvorfor Wenger har undersøgt begrebet nærmere i hans bog 'Praksisfællesskaber. Læring, mening og identitet', hvilket der redegøres for i dette afsnit (Wenger, 2004, s. 22). Ifølge Wenger, er det ikke alle fællesskaber, der er praksisfællesskaber. Det der karakteriserer et praksisfællesskab er, at det er en gruppe af individer, der har et fælles mål, bekymring, passion og lignende, hvor individerne lærer hinanden at blive bedre til den givne aktivitet i fællesskabet. Der er

tre ting, der skal være til stede før et fællesskab kan karakteriseres som et praksisfællesskab: område, fællesskab og praksis. Område omhandler, at praksisfællesskabet ikke blot er en gruppe af venner. Fællesskabet skal have sin egen identitet, som det er karakteriseret af det fælles interesseområde. Dette implicerer, at medlemmerne i fællesskabet har en forpligtelse overfor området, samt at medlemmerne har fælles kompetencer, der adskiller dem fra ikke-medlemmer. Ved fællesskab menes der, at medlemmerne deltager i sociale aktiviteter sammen, diskuterer med hinanden, hjælper hinanden etc., hvorved der dannes relationer, der gør det muligt at lære fra hinanden. At have det samme arbejde er ikke nok til at kunne karakterisere det som et praksisfællesskab medmindre, de ansatte interagerer og lærer af hinanden. Et praksisfællesskab er ej heller et fællesskab, der udelukkende er et interessefællesskab, det er nødvendigt, at der er en fælles praksis. Dette indebærer, at der udvikles fælles repertoire, værktøjer, sprog etc. (Wenger, 2011, s. 1-2).

Teorien om praksisfællesskaber er en social læringsteori, hvilket henviser til, at læring sker ved aktiv social deltagelse i fællesskabets praksisser, hvor der i processen dannes identitet i relation til fællesskabet (Wenger, 2000, s. 14-15). Praksisfællesskaber er ikke ukendte enheder, men er tit oversete, idet de er så almen kendte. De spænder over alt fra familien, der forhandler deres egen praksisser, rutiner, ritualer etc., for at få en hverdag til at hænge sammen, til arbejdsfællesskaber, der sammen med kolleger og kunder forhandler arbejdsmetoder – praksisser – for at fuldføre en given opgave (Wenger, 2000, s. 16-17). Angående begrebet forhandling, skal dette ikke forstås således, at praksisfællesskabets medlemmer mødes og forhandler over et bord, men som en proces, der naturligt finder sted over tid i den sociale interaktion, hvorigennem medlemmerne enes om hvad der er korrekt og ikke korrekt, hvad der giver mening og ikke giver mening etc. Praksisfællesskabet omfatter og distribuerer derved den viden, færdigheder, kultur, holdninger etc., der er påkrævet for at udføre en given praksis. Derfor er det nødvendigt at deltage i praksisfællesskabet, for at få del i den viden, det besidder (Keller, 2011, s. 91). Viden i praksisfællesskabet defineres, som at besidde de nødvendige kompetencer, der kræves for at løse en given opgave kompetent samt en forståelse af, hvordan man begår sig i den givne sociale sammenhæng. Kompetencerne er skabt i en historisk kontekst og er socialt forhandlet af medlemmerne i praksisfællesskabet og det er gennem disse, at standarderne, for hvad der kræves af et kompetent (dygtigt) medlem, konstrueres. Der er et spændingsfelt mellem disse forhandlede kompetencer og egne livserfaringer, som individerne medtager i praksisfællesskabet og det er i dette spændingsfelt, at læring finder sted. En idealtypisk model for læring er derved, at individerne starter som novicer i praksisfællesskabet, der bevæger sig i en deltagerbane mod fulgyldigt medlemsskab i praksisfællesskabet. Gennem denne proces tilegnes prak-

sisfællesskabets kompetencer og viden, der gør sig gældende for at være et kompetent medlem, og i henhold til speciallets fokus, er det netop denne deltagerbane, der er fokus på. De erfarne medlemmer lærer dog ligeledes, hvor det bl.a. kan være i form af et møde med nye medlemmer, fremmede fra andre fællesskaber eller nye metoder, hvor f.eks. begrænsninger i den anvendte praksis synliggøres eller at andre metoder åbenbares. Det erfarne medlems horisont udvides herigennem og medlemmet har mulighed for at oplyse, for at lære de andre medlemmer i fællesskabet om disse. Hvis de andre medlemmer i fællesskabet acceptere denne nye viden, ændres definitionen af kompetencerne i fællesskabet og fællesskabet har hermed undergået en læringsproces. For individer er læring derfor et spørgsmål om at engagere sig og bidrage til praksisserne i fællesskaberne, hvorfor læring i den forstand ikke er en særskilt aktivitet eller noget, der ophører eller starter, når der udføres bestemte aktiviteter. Læring kan dog i perioder intensiveres, f.eks. når individet indtræder i nye praksisfællesskaber eller konfronteres med en situation, hvor de ikke ved hvordan de skal agere (Wenger, 2000, s. 226-227); (Wenger, 2004, s. 14; 18); (Keller, 2011, s. 91)). Yderligere afhænger læringen af grænserne, hvor disse indenfor et praksisfællesskab er udflydende i forhold til organisatoriske enheder, da de udspringer fra forskellige sociale interaktioner, historier etc. Grænser er en vigtig del af indlæringen, idet mødet med en grænse ofte er i form af en fremmed kompetence, hvilket kan medføre en udvidelse af erfaringerne. For at læring kan finde sted, er det derved nødvendigt, at erfaringer og kompetencer ikke stemmer overens, dog foregår der heller ikke megen læring, hvis skellet er for stort (Wenger, 2000, s. 232-234). Ifølge Wenger er der fire komponenter, der skal være til stede i en social læringsteori, hvilket illustreres i nedenstående figur:

KOMPONENTER I EN SOCIAL TEORI OM LÆRING; EN FORELØBIG OPGØRELSE
(Wenger, 2004, s. 15).



Komponenterne i ovenstående figur gør sig herved gældende i den sociale læringsteori, disse behandles dog ikke dybdegående, da det som nævnt i afsnit '3.9 Valg og operationalisering af teori' er socialiseringsprocessen i form af deltagerbanen fra novice til kompetent medlem i praksisfællesskabet, der er omdrejningspunktet for specialet.

For komponenten fællesskab indeholder dette tre dimensioner: Gensidigt engagement, fælles virksomhed samt fælles repertoire. Medlemskab i et praksisfællesskab afhænger af det gensidige engagement, hvilket definerer fællesskabet, da praksis kun eksistere grundet individers engagement i aktiviteter, hvor meningen er indbyrdes forhandlet, hvorfor praksisfællesskabet ikke medfører homogenitet eller enighed (Wenger, 2004, s. 90-93, 96). Praksisfællesskabets praksisser influeres af udefrakommende indflydelser, da den ikke udvikles i et tomrum, hvor disse dog kun former praksis i det omfang det forhandles af fællesskabet, hvorfor praksisfællesskabet aldrig udelukkende udformes af ydre bemyndigelser (Wenger, 2004, s. 95-98). Fælles repertoire omfatter rutiner, ord, værktøjer, gestus, symboler etc. som er dannet eller absorberet gennem fællesskabets eksistens og som er en del af praksis (Wenger, 2004, s. 101). Komponentens praksis defineres af Wenger som et resultat af den kollektive læring, der finder sted når individer interagerer med hinanden og der sker en tilpasning af relationerne mellem individerne og til verden. Dette udvikles med tiden til praksisser, der reflekter den fælles udførte virksomhed samt de dermed forbundne sociale relationer. Praksis er altid social praksis, idet det henviser til handling i en historisk og social kontekst, der danner en mening og struktur i de handlinger, der foretages (Wenger, 2004, s. 59-63). Mening som komponent består af tre grundbegreber: meningsforhandling, deltagelse samt tingsliggørelse. Meningsforhandling anvendes som et udtryk for det forløb, hvor verden og engagementet deri erfares som meningsfuldt. Oplevelsen af mening skabes på baggrund af den gentagne produktion af mønstre i fællesskabet, hvor der gennem gentagelsen dannes meninger, der genforhandler de meningshistorier, de tilhører (Wenger, 2004, s. 63, 66-67). Deltagelse omhandler det aktive engagement, der foretages i social virksomhed samt erfaringen af at eksistere i verden som medlemskab i sociale fællesskaber. Deltagelse er derved både social samt personlig og er et komplekst forløb, der integrerer følelser, samtaler, handlinger samt tilhørsforhold og omfatter hele individet. Det sidste grundbegreb tingsliggørelse omhandler at danne konkrete objekter ud af abstrakter. Dette henviser til processen, hvor oplevelsen formes gennem dannelsen af disse objekter, der netop får oplevelsen til at stivne i 'tingslighed'. Herigennem skabes der fokuseringspunkter som meningsforhandlingen kan struktureres omkring (Wenger, 2004, s. 70-75). Hvad angår det sidste komponent, identitet, behandles identitetsudviklingen, som tidligere nævnt, på baggrund af anerkendelse samt selvidentiteten (jf. afsnit

'3.9 Valg og operationalisering af teori'). På trods af dette, findes det relevant at påpege, at der i praksisfællesskabet foregår en forhandling af måder at være menneske på i kraft af at deltagerne bekræfter hinanden gennem det gensidige engagement. Derfor er dannelsen af praksisfællesskaber også en forhandling af identitet (Wenger, 2004, s. 174).

4.3 Anerkendelse

Honnets teori om anerkendelse præsenteres i dette afsnit, hvor det primære fokus er på den solidariske sfære, som nævnt i afsnit '3.9 Valg og operationalisering af teori', da denne indbefatter det arbejdsmæssige fællesskab, som dimittenderne indgår i. De andre sfærer præsenteres dog overordnet. Honneths anerkendelsesteori er en normativ teori om det gode liv, der anvendelsesmæssigt er et fundament for etableringen af hvilke udviklingstendenser, der kan anskues som patologiske (Willig, 2003, s. 19). Honneth inddeler hans anerkendelsesbegreb i tre dele, herunder 1) privatsfæren, 2) den retslige sfære, samt 3) den solidariske sfære. Individet må gennemgå samtlige former for anerkendelse, for at blive individuering, idet at:

"Menneskelige subjekter [nemlig kun opnår] et intakt selvforhold i kraft af at se sig selv bekræftet eller anerkendt på grund af værdien af bestemte egenskaber og rettigheder."
(Honneth, 2003, s. 92).

Hver af de tre anerkendelsessfære har et forhold tilknyttet sig; kærlighed udløser forudsætningen for individets fundamentale selvtillid, den almene agtelse (givet i form af rettigheder) udløser en selvagtelse som borger og slutteligt udløser fælles værdier og normer en social selvværdssættelse. Samtlige tre anerkendelsessfære skal gennemleves, for at opnå disse former for forholden til sig selv og for dermed at opnå en personlig identitet, men sker dette ikke, vil der opstå en uligevægt mellem sfærerne (Willig, 2003, s. 14-15).

Den første af de tre anerkendelsessfærer, kærlighed, fraviger fra de øvrige to sfære ved, at kærligheden er en grundlæggende præmis for, at individet kan træde ind i et intersubjektivt forhold, samt at der i kærlighedsforholdet opstår et gensidigt affektivt behov. Anerkendelsen i den anden anerkendelsessfære, den retslige, opnås gennem anerkendelsen af individets formelle evne til at udøve selvstændige moralske handlinger. Den tredje anerkendelsesform opstår i individets relation til fællesskaberne, hvor individets deltagelse og engagement anerkendes. Fællesskaberne kan være i form

af en mindre gruppe eller samfundet som helhed. På baggrund af individets deltagelse i fællesskabet, er individet en positiv bidrager til fællesskabet. Deltagelsen i et fællesskab bunder i hvorvidt individet kan genkende sig selv i fællesskabet, samt om det anerkendes for sin personlige karakter og det bidrag, som det videregiver til fællesskabet. Heraf udløses den solidariske sfæres praktiske forholden til sig selv; værdsættelsen af sig selv som medlem af et solidarisk fællesskab. Anerkendelsesformerne er indbyrdes forudsætninger for hinanden og derudover er de forudsætninger for et fuldt integreret samfund. Kærligheden som barnet modtager i sin opvækst er en forudsætning for dets ontologiske sikkerhed, samt for at det opnår succes i mødet med samfundet. De universelle rettigheder er forudsætning for, at alle i samfundet kan anskue sig selv som værende ligeværdige mennesker og det samme er gældende for solidariteten i det tilfælde, at den bygger på en fælles værdihorizont, som er åben for den menneskelige mangfoldighed. Ud fra Honneths optik, karakteriseres et samfund som solidarisk på baggrund af samfundets evne til at integrere borgernes forskellige værdihorisonter, præstationer og færdigheder og det er derudover en nødvendighed, at de hierarkiske ordninger i samfundet bør være horisontale, sådan at samfundets medlemmer kan indgå i ligevægtige intersubjektive, symmetriske relationer (Willig, 2003, s. 15-17).

I tilfælde af at individet hverken modtager anerkendelse eller følelsesmæssig støtte, kognitiv agtelse eller respekt og social agtelse, hersker der en risiko for, at individet mister det positive forhold til sig selv, hvilket er et grundlæggende fundament i den personlige udvikling. Disse konsekvenser kan dog også udløses af, at individet udsættes for en række korresponderende krænkelser:

”Med erfaringen af en moralsk uret må der for så vidt også altid indgå et psykisk chok, eftersom det pågældende subjekt bliver skuffet i en forventning, hvis opfyldelse hører med til betingelserne for dets egen identitet. Enhver moralsk krænkelse udgør da en akt, der beskadiger personligheder, fordi den ødelægger en væsentlig forudsætning for den individuelle handlingsdygtighed.” (Honneth, 2003, s. 85).

Hver anerkendelsesform efterfølges af forskellige former for moralske krænkelser, som hver danner grundlag for den interne forbindelse mellem moral og anerkendelse. Hvad angår krænkelser i de kulturelle værdifællesskaber, den tredje sfære, finder disse sted i form af moralske uretfærdigheder, såsom personlig ydmygelse og krænkelse eller misagtelse på individets færdigheder og evner i sådan en forstand, at personen ikke længere oplever anerkendelse. Helt konkret dækker krænkelser-

spekret over, at individet på den ene side oplever ikke at blive hilst på af sine signifikante andre til det mere ekstreme, hvor individet udsættes for social stigma (Willig, 2003, s. 17-19).

4.4 Selvidentitet

I dette afsnit redegøres der for Giddens teori om selvidentiteten, der omhandler individets aktive udvikling af identiteten og den kontinuerlige opretholdelse af selvfortællingen.

Selvidentiteten og udviklingen af denne forstås af Giddens som et reflektivt projekt, hvor individets kontinuerlige valg, aktiviteter og beslutninger er nødvendige, for at skabe selvidentiteten samt for at opretholde selvfortællingen. Selvidentiteten påvirkes af såvel som påvirker modernitetens institutioner, hvorfor selvet ikke kan betragtes som en passiv enhed, der udelukkende tilpasses af eksterne faktorer. Tværtimod er selvet en aktiv proces, som individet selv skaber, hvilket er influerende og skabende for de sociale påvirkninger (Giddens, 1996, s. 10). Selvidentiteten er derfor noget der:

”[...] rutinemæssigt må skabes og opretholdes i individets reflektive aktiviteter. [...] Selvidentiteten er ikke et særligt træk eller en samling af træk, som individet besidder. Den er selvet som det reflektivt forstås af personen på baggrund af vedkommendes biografi.” (Giddens, 1996, s. 68).

Individets opretholdte selvfortælling er kun én af mange, der kan fortælles om individets udvikling, hvorfor selvidentitetsfølelsen er skrøbelig. Dog er selvidentitetsfølelsen samtidig også robust, idet den som regel er sikker nok til at kunne modstå de spændinger og forandringer, der gør sig gældende for de forskelligartede sociale miljøer, som individet skifter mellem i løbet af dagen (Giddens, 1996, s. 70-71). Den skiftende deltagelse i de sociale miljøer kan medføre, at individet bliver utilpas, da disse kan gøre individet usikker på egne valg af livsstil. Giddens definerer livsstil som de rutiner, praksisser etc., som individet anvender både for at opretholde selvfortællingen, men ligeledes også på grund af et nyttemæssigt behov. Individet har ikke andet valg end at vælge livsstil. Alle valg, rutiner og praksisser, store som små, individet følger i sin dag, både skaber samt opretholder selvidentitetens kerne. Den reflektive konstruktion af selvidentiteten sker i et samspil mellem fortolkning af fortiden samt planlægning af fremtiden. Planlægning af fremtiden, hvilket forstås som livsstilsplaner, sker med udgangspunkt i selvets biografi og er kontinuerligt under forandring afhængigt af individets sindstilstand og situation. Livsstilsplaner har til funktion at få tilpasset indivi-

dets vigtige begivenheder tidsmæssigt således at der foreligger en tidsplan over, hvornår disse begivenheder skal finde sted, samt tilføje dem i en personliggjort kronologi (Giddens, 1996, s. 100-105).

5 Præsentation af organisationer og informanter

I nedenstående afsnit præsenteres specialets organisationer samt informanter. Hvad angår den geografiske placering af specialets informanter, er ingen af dimittenderne fra samme afdeling og ej heller er de interviewede HR-medarbejdere i samme afdelingen som dimittenderne bortset fra i ét tilfælde. Dette vedrører Mariagerfjord Kommune, hvor den nyuddannede akademiker Louise er i samme afdeling som HR-medarbejderen Maria. I forlængelse heraf er flere af dimittenderne placeret ved samme lokation som de interviewede HR-medarbejdere, hvilket dog ikke er ensbetydende med, at HR-medarbejderne har haft direkte kontakt med dimittenderne og har derved ikke nødvendigvis haft indflydelse på de interviewede dimittenders socialiseringsproces. Overordnet set er der forskel på, hvor stor en del af medarbejderne i de respektive organisationer, der er akademikere, hvor størstedelen af Systematics medarbejdere er akademikere, mens det er mere blandet hos Region Nordjylland og Mariagerfjord Kommune. Der er dog ingen af organisationerne, der har strategier vedrørende socialiseringsprocessen specifikt rettet mod nyuddannede akademikere.

5.1.1 Region Nordjylland

Region Nordjylland er en offentlig organisation med hovedkontor i Aalborg, hvor der er i 2013 var 12.769 ansatte, og de mange afdelinger er placeret rundt om i regionen. Hovedopgaven for Region Nordjylland er det nordjyske sundhedsvæsen, hvor de ligeledes varetager specialiserede opgaver inden for det sociale område samt for handicappede. Derudover har organisationen det overordnede ansvar for udviklingen i regionen ((Region Nordjylland, 2014, s. 6), (Regionnordjylland.dk)). Region Nordjylland er kendetegnet ved 'central styring og decentral ledelse', hvilket dækker over, at der foreligger nogle overordnede rammer, men at det er op til den enkelte afdelingsleder at administrere disse rammer, hvorfor der kan forekomme stor forskel på socialiseringsprocessen fra afdeling til afdeling. Nedenstående tabeller omhandler informationerne vedrørende HR-medarbejderen samt dimittenderne fra Region Nordjylland.

HR-MEDARBEJDER

Navn	Dorthe
Uddannelse	Kommunikation
Uddannelsesinstitution	Aalborg Universitet
Stillingsbetegnelse	HR-udviklingschef
År i stillingen	4-5 (leder i anden afdeling siden 2004)

Nyuddannede akademikere

	Allan	Pia	Hans
Alder	25	25	25
Kandidatuddannelse og afslutning	Politik og administration, 2013	Biomedical Engineering and Informatics (Sundhedsteknologi), 2012	Psykologi, 2013
Uddannelsesinstitution	Aalborg Universitet	Aalborg Universitet	Aalborg Universitet
Grad af samarbejde med andre studerende på studiet	Meget samarbejde	Meget samarbejde	Halvt gruppearbejde/halvt individuelt arbejde
Praktik under uddannelse	Ja	Nej	Ja
Ansættelse i organisationen	2013	2013	2013
Ansæt i vikariat	Ja	Ja, senere fastansat	Ja
Afdeling	Sundhed – Plan og Kvalitet	Koncernen IT, IT-forvaltning	Regionssekretariatet
Stillingsbetegnelse	Kvalitetskonsulent	IT-Konsulent	Projektleder
Tilknyttet en mentor/kollega	Nej	Nej	Nej
Grad af samarbejde med kolleger	Halvt samarbejde/halvt individuelt samarbejde	Meget samarbejde	Lidt samarbejde

5.1.2 Mariagerfjord Kommune

Mariagerfjord Kommune er en offentlig organisation med hovedkontor i Hobro. Mariagerfjord Kommune, der har ca. 4000 ansatte, varetager dagligt mange forskellige arbejdsopgaver, der bl.a. omfatter områderne: Børn & Familie, Sundhed & Omsorg, Arbejdsmarked, Kultur & Fritid samt

Teknik & Miljø. Grundet organisationens vidtrækkende arbejdsområder er dennes afdelinger placeret flere steder i Mariagerfjord kommune ((Mariagerfjord.dk, b, 2014), (Mariagerfjord.dk, a, 2014)). Mariagerfjord Kommune er ligesom Region Nordjylland kendetegnet ved, at de gør brug af 'central styring og decentral ledelse', hvorfor der også her kan forekomme forskel i socialiseringsprocessen fra afdeling til afdeling. Nedenstående tabeller præsenterer informanterne fra Mariagerfjord Kommune.

HR-MEDARBEJDER

Navn	Maria
Uddannelse	Politik og administration
Stillingsbetegnelse	Personalekonsulent
År i stillingen	6

NYUDDANNEDE AKADEMIKERE

	Thomas	Louise	Iben
Alder	33	33	27
Kandidatuddannelse og afslutning	Innovation og Videnøkonomi, 2012	Jura, 2011	Civilingeniør i Arkitektur, 2011 Civilingeniør i Byggeledelse, 2013
Uddannelsesinstitution	Aalborg Universitet	Københavns Universitet (bachelor), Aarhus Universitet (kandidat)	Aalborg Universitet
Grad af samarbejde med andre studerende på studiet	Meget samarbejde	Intet samarbejde	Meget samarbejde
Praktik under uddannelse	Ja	Nej	Ja
Ansættelse i organisationen	2013	2014	2013
Ansæt i vikariat	Nej	Nej	Ja, senere fastansat
Afdeling	Økonomi	Personale	Ejendomscentret
Stillingsbetegnelse	Økonomisk Konsulent	Personalekonsulent	Byggeherrerådgiver
Tilknyttet en mentor/kollega	Ja	Ja	Nej

Grad af samarbejde med kolleger	Halvt samarbejde/halvt individuelt	Meget samarbejde	Halvt samarbejde/halvt individuelt arbejde
--	------------------------------------	------------------	--

5.1.3 Systematic

Systematic er en privatejet software- og systemvirksomhed, der er grundlagt i 1985. Hovedkontoret befinder sig i Aarhus, men organisationen har afdelinger i ni lande. Systematic har fire primære forretningsområder: Public Sector, Healthcare, Defence samt Intelligence & National Security. Der forefindes ca. 450 ansatte i organisationen og af alle nyansættelser er 16% af disse tidligere medarbejdere, der vender tilbage til organisationen (Systematic.dk, u.d.). HR-medarbejderen samt dimitterende præsenteres i nedenstående tabeller.

HR-MEDARBEJDER

Navn	Morten
Uddannelse	Folkeskolelære samt HD i organisation og ledelse
Stillingsbetegnelse	HR manager
År i stillingen	3

NYUDDANNEDE AKADEMIKERE

	Dan	Mik	Alex
Alder	25	26	25
Kandidatuddannelse og afslutning	Civilingeniør i Sundhedsteknologi, 2013	Civilingeniør i Software, 2013	Civilingeniør i Robotteknologi, 2013
Uddannelsesinstitution	Aalborg Universitet	Aalborg Universitet	Syddansk Universitet
Grad af samarbejde med andre studerende på studiet	Udelukkende samarbejde	Udelukkende samarbejde	Halvt gruppearbejde/halvt individuelt arbejde
Praktik under uddannelse	Nej	Nej	Nej
Ansættelse i organisationen	2013	2013	2013
Ansæt i vikariat	Nej	Nej	Nej
Afdeling	Support og Vedligehold i Healthcare afdelingen	Healthcare	Defence

Stillingsbetegnelse	Systems Engineer	Systems Engineer	Systems Engineer
Tilknyttet en mentor/kollega	Ja	Ja	Ja
Grad af samarbejde med kolleger	Meget samarbejde	Halvt samarbejde/halvt individuelt	Meget samarbejde

6 Analyse

For at danne et overblik over analysens opbygning lægges der i dette kapitel ud med en gennemgang af specialets analysestrategi. Derefter analyseres den indsamlede empiri gennem den ovennævnte teori med henblik på at besvare specialets problemformulering.

6.1 Analysestrategi

Analysestrategien samt de empirisk genererede analysetemaer gennemgås i nedenstående afsnit, hvor organisatorisk socialisering præsenteres først i analysen, da det er organisationens rammer og strategier, som dimittenderne agerer i og reagerer på i henhold til socialiseringsprocessen. Dernæst behandles praksisfællesskabet med det formål at analysere på de nyuddannede akademikers erfaringer med socialiseringsprocessen, hvorefter organisationens anerkendelse af dimittenderne analyseres. Årsagen herfor, er at anerkendelsen, ifølge Honneth, er nødvendig førend et individ kan individuere, hvorfor dette analyseres før det sidste analyseafsnit, selvidentiteten, der omhandler arbejdskontekstens indflydelse på selvidentitetens udvikling.

Idet at specialets analyse er opdelt i de fire teoretiske udgangspunkter, herunder organisatorisk socialisering, praksisfællesskab, anerkendelse og selvidentiteten, kan analysen derved fremstå som teoretisk styret, hvilket dog ikke er tilfældet, da den valgte opdeling af analysen udelukkende binder i at danne et overblik over en kompleks datamængde. Hvad angår de empirisk genererede analysetemaer, er visse af disse centrale for flere af analyseafsnittene, hvorfor det samme tema kan fremgå i flere analyseafsnit. Nedenfor opstilles de aktuelle analysetemaer:

- Kollegial kontakt
- Restriktioner
- Isolation
- Manglende introduktion til arbejdsopgaver og organisation
- Åbenhed i organisationen
- Vikariat
- Tidligere erfaringer
- Kompetencer
- Omvæltning

6.2 Organisatorisk socialisering

I dette analyseafsnit analyseres de organisatoriske socialiseringsstrategier i forhold til informanterne og HR-medarbejdernes udsagn. Som tidligere nævnt i afsnit '3.9 Valg og operationalisering af teori' benytter Mariagerfjord Kommune såvel som Region Nordjylland sig af begrebet central styring og decentral ledelse, hvilket medvirker til, at der eksisterer en række overordnede strategier i organisationen, men at det er på ledelsesniveau, det afgøres hvilke strategier, der skal anvendes. Dette betyder, at det kan variere fra afdeling til afdeling i organisationen i forhold til hvilke strategier, der gøres brug af, og ligeledes er der heller ikke i de specifikke afdelinger nedskrevet nogle officielle socialiseringsstrategier. Visse analyserede socialiseringsstrategier hos Regionen og Kommunen kan derfor udelukkende gøre sig gældende i de respektive afdelinger og ikke i organisationen som helhed. Hos Systematic syner det til, at de har mere overordnede strategier, som gør sig gældende for hele organisationen. I nedenstående afsnit analyseres først den omvæltning, som det er at gå fra at være studerende til medarbejder. Efterfølgende analyseres organisationernes anvendte socialiseringsstrategier ud fra Van Maanens teoretiske perspektiv.

Omvæltning

Ifølge Van Maanen kan det være et stort virkelighedschok at træde ind i en ny organisation og skulle opbygge guidelines og forståelser af den organisatoriske virke. Dette ses også blandt de nyuddannede akademikere, når de fortæller om den omvæltning, det er at gå fra at være studerende til at være på arbejdsmarkedet. Der bliver i denne forbindelse i særlig grad peget på den sociale forandring, der finder sted. De fleste af interviewpersonerne nævner den nære og til dels familiære følelse, der var tilknyttet ens medstuderende på studiet, da man ofte brugte meget af sin tid sammen, både i studiemæssige sammenhænge, men også i fritiden:

Iben: "Jeg synes, det sociale har været meget en omvæltning for mit vedkommende, men det kan også komme meget an på hvilket studie, man har gået på, hvor socialt, det har været. Men det studie jeg kom fra, vi var meget sociale. Ikke kun med den gruppe, man skrev sit enkelte projekt med, men også med alle de andre grupper. Og [vi] boede nærmest oppe på universitetet til sidst og grillede ude i sådan en gårdhave, og vi var der konstant, og vi var sammen hele tiden og både sådan, at når der virkelig var nogen, hvor det kogte på med projektet, så var man der, og til fester, så var man der. Så det er

så ligesom at sige, du skærer ned, og nu skal du det, og nu har du fået din kandidat, og så til at få sådan et mere seriøst arbejde, hvor det ligesom, altså, som du siger, at det er meget otte til fire, og så man møder op, og så tager man hjem [...] Altså det er en kæmpe omvæltning for mig, fordi at jeg har været meget mere vant til, at det var sådan, nåh jo, men så klokken fire, så kunne man lige lave et eller andet sammen og sådan er det jo ikke. Men det tror jeg også, er sådan en meget naturlig udvikling. Det er bare... det har været sådan et helt andet arbejdsmiljø for mig, lige pludselig sådan at sige, nå, men så klokken tre eller fire, så puf, så er der bare... så forsvinder folk. [Griner] Men altså, det kommer jeg jo også nok selv til, hvis jeg selv får børn og så videre, så skal jeg jo også hente børn, det skal jeg jo så ikke nu. Så det er en helt naturlig ting, men jeg kan godt mærke, at det har været en stor omvæltning.” (Bilag ’10.5.2 Transskription Mariagerfjord Kommune – fokusgruppe’, s. 25).

Det er i særdeleshed i forhold til fritiden, at de nyuddannede mærker en omvæltning, i og med at arbejde og fritid i stor grad holdes adskilt. Dette bunder i en række forskellige årsager, herunder bl.a., som det påpeges i ovenstående citat, at det sociale niveau varierer fra studie til studie, hvilket tydeligt skinner igennem i henholdsvis Iben og Louises beretninger, da Iben brugte meget af hendes tid på universitetet med vennerne og det dermed var en stor omvæltning for hende at starte i arbejde med meget mindre social samvær, hvorimod Louise, der ikke har været vant til samme grad af socialisering under hendes studietid, er blevet glædeligt overrasket over de mange mennesker, der er at finde på arbejdet. Derudover fremhæves det også, at alderen spiller en rolle for graden af social omgang efter arbejdstid. Pia fra Region Nordjylland fortæller, at i hendes afdeling er kollegerne i en langt højere aldersgruppe end hende selv, hvilket betyder, at selv om de andre ses privat, tager hun ikke del i dette, da hun ikke mener, at hun har nok at snakke med dem om til at opretholde en ven-skabelig relation uden for den fælles arbejdskontekst. At der eksisterer en vis distance til ens kolle-ger er dog ikke desto mindre en nødvendighed, mener Allan fra Region Nordjylland, da det dermed gør det nemmere at agere i den professionelle kontekst. Pia understreger yderligere til dette, at der ikke eksisterer en øvre tidsgrænse for hvor længe jobbet varer, hvilket har indflydelse på ens adfærd over for kollegerne. Dette betyder, at man lægger visse restriktioner på sin adfærd, da man ikke kan tillade sig at agere på samme måde, som med sine studiekammerater. Ud fra ovenstående eksem-pler, er det tydeligt, at det er en omvæltning for de nyuddannede akademikere, at gå fra universitetet til arbejde.

Ifølge Van Maanen, har ens professionelle relationer stor indflydelse på den nyankomnes socialiseringsproces i organisationen. Udviser kolleger og overordnede støtte og vejledning har dette en positiv effekt i form af, at den pågældende person vil føle, at denne besidder de faglige kompetencer, der skal til, for at være i organisationen. Hans fra Region Nordjylland fortæller om en specifik episode, hvor han netop har oplevet positiv feedback fra de andre på arbejdspladsen:

Hans: *"Og så, det jeg synes, det var sådan utrolig fedt på et tidspunkt. Det var det her med at få anerkendelse på sin faglighed, at man sidder til et møde, hvor at jeg så [...] fortæller noget og siger, at nu kan jeg så fortælle, at sådan og sådan kan man anskue det set ud fra denne her psykologiske teori og resten af kontoret, der egentlig siger, at det var faktisk rigtig godt, det kan vi egentlig godt bruge. Og det var jo også mere, når man kommer som nyuddannet, og jeg er var i tvivl omkring hvad kan jeg egentlig, hvad kan jeg bruge min uddannelse til, der er det rigtig fedt, man kommer ud, prøver at bruge det og så bliver sagt 'ved du hvad, det der, det var egentlig rigtig godt, det kan vi godt bruge noget mere af'." (Bilag '10.5.1 Transskription Region Nordjylland – fokus-gruppe', s. 20).*

Som sagt, vil en støttende og vejledende adfærd fra andre på arbejdspladsen resultere i en positiv bekræftelse af egne evner, hvorimod en anmassende eller forvirrende adfærd vil udmunde i følelse af fiasko og inkompetence hos den nye medarbejder. Pia oplever til en vis grad manglende støtte fra hendes kolleger i forhold til de arbejdsopgaver, som hun skulle påtage sig. Dette har dog endnu ikke resulteret i en følelse af fiasko eller inkompetence, men ikke desto mindre giver hun udtryk for, at hun til tider har været frustreret.

Afgrænsende socialiseringsstrategi/social socialiseringsstrategi

Den afgrænsende socialiseringsstrategi med dens mindre grad af struktur er dominerende hos samtlige organisationer, da der i de fleste af de nyuddannede akademiske medarbejders fortællinger ikke forekommer en adskillelse mellem dem selv og de erfarne i organisationerne, samt at der lægges vægt på, at størstedelen af deres læring forekommer i samspil med andre organisationsmedlemmer. Dette kan bl.a. ses i tilknytningen til kolleger. I Systematic påpeger HR-medarbejderen Morten, at det er i den gruppe, som man befinder sig i, at den vigtigste læring finder sted, og ligeledes afspejles den sociale læring i organisationens to-timers regel, hvor en medarbejder maksimum

må sidde fast med en arbejdsopgave i to timer og så skal denne søge hjælp hos kollegerne. Også informanterne fra Mariagerfjord Kommune giver udtryk for, at der i organisationen er åbenhed over for, at medarbejderne spørger hinanden, hvis der er noget, som de er i tvivl om, og yderligere i Region Nordjylland fortælles der, at organisationens normer og kultur læres igennem det kollegiale fællesskab. Hos Systematic har de en officiel mentor-ordning, men dette er ikke gældende for Region Nordjylland og Mariagerfjord Kommune, hvilket kan resultere i, at medarbejderne selv skal finde deres egne socialiseringsagenter i form af kolleger, ledere eller andre sparringspartnere. Ikke desto mindre, er der enkelte eksempler på, at der også hersker en grad af social socialisering, hvilket bl.a. kan ses i Hans' fortælling om hans indtræden i organisationen:

Hans: *"Den afdeling, jeg er på, det kontor jeg er i... det er meget individuelle opgaver, så der er ikke rigtig noget samarbejde omkring opgaverne. Det er hovedsageligt... Jeg sidder i en arbejdsgruppe, men det er ikke særlig ofte, vi mødes og min chef er derfor den eneste, jeg sådan sparrer med og det er ikke, fordi at det er hver dag, så det er meget individuelt arbejde, det jeg sidder med. Altså, jeg er stadig en del af kontoret. Problemet er så også, at jeg sidder... Jeg er afskåret fra kontoret, fordi jeg sidder nede ved siden af receptionen, mens resten af kontoret sidder oppe på 1. sal, så når der er nogle pauser eller lignende, så skal man aktivt bevæge sig op og det er ikke altid, at det lige er det samme tidspunkt."* (Bilag '10.5.1 Transskription Region Nordjylland – fokus-gruppe', s. 4).

Hans fra Region Nordjylland er isoleret fra hans kolleger, da han sidder på et kontor på en anden etage. Han har en arbejdsgruppe, men arbejdet er meget individuelt og hans primære kontakt er med hans chef, der også fungerer som en sparringspartner. Dette er dermed et tydeligt eksempel på en afgrænsende socialiseringsstrategi, hvilket har den konsekvens for Hans, at han får en følelse af at være isoleret fra andre organisationsmedlemmer, samt at han afskæres fra at tage del i resten af fællesskabet. Ikke desto mindre giver han udtryk for, at han ikke ønsker at socialisere sig yderligere med kollegerne, samt at han ligeledes ikke ønsker at fortsætte hos Region Nordjylland, når hans vikariat stopper. Spørgsmålet, der må ligge hen i det uvisse, er i denne forbindelse, om hvorvidt Hans' ønske om at forlade Region Nordjylland skyldes den afgrænsende socialiseringsstrategi, hvor han er isoleret fra resten af kontorfællesskabet, hans egen manglende efterstræbelse på socialt samvær med kollegerne eller som han selv udtrykker det; manglende interesse for arbejdet. At opleve at

blive isoleret, samt at være udsat for en personlig stigmatisering kan, i henhold til Van Maanens teoretiske anskuelse af den afgrænsende socialiseringsstrategi, have konsekvenser for stressniveauet, hvilket dog ikke er tilfældet med hverken Hans eller Iben.

Grupperende socialiseringsstrategi /individuel socialiseringsstrategi

Ifølge Van Maanen, er de grupperende og individuelle socialiseringsstrategier de vigtigste i socialiseringsprocessen af en ny medarbejder, da det har konsekvenser for om individet socialiseres i en gruppe og opbygger en følelse af samhørighed eller om socialiseringen forekommer individuelt og individet dermed isoleres fra kolleger og andre professionelle relationer. Overordnet set gør det sig gældende blandt alle tre organisationer, at der eksisterer en vekselvirkning mellem de to socialiseringsstrategier, idet at alle informanterne starter enkeltvist og ikke i store kollektive grupper. Dog ikke i så ekstrem grad, at medarbejderne, i henhold til Van Maanen, er i total isolation fra andre og udelukkende omgås deres socialiseringsagent eller gennemgår helt identiske opstartsfasen. Der er eksempler hos både Region Nordjylland og Systematic på, at disse benytter sig af fælles kurser, som alle nyansatte deltager i, uanset deres tidligere erfaring. Der er blandede opfattelser af disse, hvor flere respondenter fra Systematic ikke synes, at de alle var lige nødvendige, men omvendt mener de, at alle medarbejdere, som resultat heraf, taler det samme 'sprog'. Dette viser, at Systematic forsøger at få opbygget en identisk viden hos de nyansatte i forhold til organisationen som helhed. Yderligere fortæller Allan samt Dan og Mik, at de oplevede at påbegynde deres opstartsproces sammen med andre nyansatte:

Mik: "En af de ting jeg faktisk synes, Systematic gjorde godt, men jeg ved ikke om, de gjorde det bevidst, det var, at der var en anden, der startede samtidig med mig lige præcis på samme dag på samme kontor. Og vi hjalp rigtig meget hinanden, om hvordan vi fik startet det her op. Og jeg tror også, det aflastede mentoren rigtig meget, at vi lige som kunne hjælpe hinanden, så vi lige kunne give fif til hvordan vi ville løse problemerne. Altså, vi kommer jo begge fra universitet, så vi er problemløsere, det er ikke, fordi vi 'åh nej nu virker tastaturet ikke' [Griner]"

[Alle griner]

Mik: "Altså, vi hjalp rigtig meget hinanden op."

Dan: "Ja, det betyder også noget."

Mik: "Ja."

Dan: "Alex og mig og to andre folk startede på samme dag og vi er også sådan sat sammen på informationskurserne og kunne genkende hinanden til frokost og sådan noget. Det hjalp lidt, men det er ikke sådan nogle ting, man kan planlægge at starte på samme dag, som nogen andre folk også starter [...] i tilbageblik har det været rigtig godt at have nogen, der er på samme stadium i forløbet ... men det er ikke noget, man lige kan planlægge." (Bilag '10.5.3 Transskription Systematic – fokusgruppe', s. 43).

I citatet giver Dan og Mik begge udtryk for, at det var en fordel for dem at starte op sammen med andre, som de kunne dele deres oplevelser med og hvor de kunne hjælpe hinanden. Også Allan fra Region Nordjylland fortæller, at han startede i en udskiftningsbølge af nyansatte, der startede på samme tid som ham selv:

Allan: "[...] Jeg startede nemlig også på et tidspunkt, hvor der var mange nye, der startede. De var så startet.. en var startet ugen før og en anden startede og en anden startede.. jeg tror, det var en måned før, så det var sådan.. jeg kom ind.. i en sådan udskiftningsbølge, så det tror jeg også har gjort det nemmere. Altså, at have nogle nye at støtte sig op ad i forhold til at stille de dumme spørgsmål. Det gør jo så også, at der er ekstra fokus på en hel afdeling, på hvad skal man sige, det at få integreret de nye medarbejdere, det er lidt mere naturligt, når der er flere." (Bilag '10.5.1 Transskription Region Nordjylland – fokusgruppe', s. 4).

At være udsat for den grupperende socialiseringsstrategi kan give en følelse af samhørighed og en identisk definition af den arbejdsmæssige situation, som man befinder sig i, hvilket gør sig gældende i de to ovenstående citater, hvor de pågældende medarbejdere danner et tættere bånd med dem, som de socialiseres med i opstartsforløbet, i og med at de føler, at de kan stille dumme spørgsmål til hinanden, samt bare det at have nogen at støtte sig op ad. Dimittenderne giver dog ikke udtryk for, at der er opbygget så stærkt et kollektivt sammenhold med hinanden, at kravene fra andre udeforstående kolleger og ledere bliver redefineret eller helt ignoreret af de nye medarbejdere.

Flertrins-socialiseringsstrategi /enkeltrins-socialiseringsstrategi

Ifølge Van Maanen, kan socialiseringsprocessen være præget af en række stadier, som efterfølger hinanden, hvor sværhedsgraden enten kan være i kronologisk rækkefølge fra let til svær eller være en tilfældig opbygning. Der er ingen af de tre organisationer, der benytter sig af et bestemt introforløb inkluderende mange specifikke trin, men ikke desto mindre benytter Region Nordjylland og Systematic, som tidligere nævnt, sig af nogle introduktions kurser, som alle medarbejdere skal gennemgå. HR-medarbejderen fra Systematic giver i denne forbindelse udtryk for, at de har en meget detaljeret plan over opstartsforløbet i forhold til hvordan den ansættende leder skal håndtere den nye medarbejders introduktion, hvilket de mener gør medarbejderne både hurtigere og dygtigere til varetage deres arbejdsfunktion. Ligeledes benytter de sig løbende af medarbejdersamtaler med den nytiltrådte i de første måneder af ansættelsesperioden, hvilket også udføres af Mariagerfjord Kommune og Region Nordjylland, men som dog ikke altid gør sig gældende i alle afdelinger og til alle tider grundet den overordnede strategi omkring central styring og decentral ledelse. Derudover giver HR-medarbejderen Dorthe ved Region Nordjylland udtryk for, at de nye medarbejdere gradvist får udleveret sværere arbejdsopgaver:

Dorthe: ”Ja altså, det er klart, at jo mere ny man er, jo mere har man brug for at få en pejling på om man er på rette vej. Ikke anerkendelsen i betydningen sådan ros eller ikke betydningen hundekiks, det går godt, klap på hovedet-agtigt, men altså anerkendelse i form af: jamen det kan I jo godt få en opgave magen til eller det gik jo godt. Her er lige en opgave, der er lige lidt sværere endnu.” (Bilag ’10.5.4 Transskription Region Nordjylland – HR-interview’, s. 35).

Ved Region Nordjylland er de klar over, at jo mere uerfaren man er, des mere vejledning har man behov for, hvilket de søger at dække igennem en stigning i sværhedsgraden af de faglige opgaver. Dette kan dog ikke til fulde betegnes som en flertrins-socialiseringsstrategi, da det ikke er en række officielt opstillede trin, men fungerer derimod mere som en form for anerkendelsesstrategi (mere om dette i afsnit ’6.4 Anerkendelse’). De nye medarbejdere får gradvist udleveret sværere arbejdsopgaver, men ikke uden, at lederen stikker en finger i jorden og mærker efter hos medarbejderen om hvordan personens faglige udvikling forekommer og heller ikke uden at fortælle medarbejderen, at opgaven blev løst godt. At bruge flertrinsstrategien til anerkendelse af medarbejderne er ikke et perspektiv, som Van Maanen inddrager i hans teoretiske synspunkter, da han udelukkende fokuserer

på konsekvensen, hvoraf medarbejderne vil føle sig pressede til at påbegynde et nyt trin før de er klar, hvilket dog ikke er gældende for nogen af dimittenderne.

Socialiseringsprocessen kan dog også bestå af ét enkelt trin, hvilket er tilfældet hos Pia, da hun bliver ansat i Region Nordjylland. Her blev hun ansat i et sygevikariat, hvorfor hendes socialiseringsproces ikke har været præget af flere faser, men kun en enkelt, hvilket kommer til udtryk ved, at hun overtog alle den sygemeldte kollegas arbejdsopgaver på én og samme tid uden nogen form for introduktion. Til dette fortæller hun, at i forhold til det at blive sat ind i tingene, har hun skullet kæmpe meget. Ligeledes har Iben og Allans socialiseringsproces også været præget af et enkelt trin, idet at de begge ikke har haft nogen introduktion til deres arbejdsopgaver, men bare er 'blevet smidt lige ud i det'. Allan giver derudover udtryk for, at introduktionsforløbet var anderledes og hårdere end hvad han havde forventet og han gav derfor en advarsel til sin leder om, at han havde nået sin grænse for hvor meget, han kunne håndtere. Iben lavede derimod en folder til nye medarbejdere, så de ikke skulle opleve samme manglende introduktionsforløb, som hende selv. Allan og Iben reagerer derfor begge på hver deres måde på den enkelttrins-socialiseringsstrategi, som organisationen anvender, hvilket dog ikke er noget, som Van Maanen uddyber i hans teoretiske anskuelser.

Planorienteret socialiseringsstrategi/uplanmæssig socialiseringsstrategi

Graden af kendskab til det videre forløb varierer, hvor der ved den planorienterede socialiseringsstrategi er en fast viden angående forløbet, hvorimod medarbejderen ved den uplanmæssige socialiseringsstrategi ikke har viden herom. Dorte, HR-medarbejderen fra Region Nordjylland, pointerer, at de fleste, der netop er blevet ansat, men endnu ikke er startet, opsøger organisationen for at indhente information til den jobposition, som de snarligt skal udfylde. Dette er her et bevis på, at der finder en uplanmæssig socialiseringsstrategi sted, da organisationen, allerede før medarbejderne er startet i jobbet, ikke videregiver nogen forhåndsvarsler for det videre forløb og den nye medarbejder derfor er nødsaget til selv at kontakte den nye arbejdsplads, for at få udleveret relevant information. Iben fra Mariagerfjord Kommune fortæller om hendes introduktionsforløb, hvor hun blev efterladt til sig selv, særligt i forhold til at blive introduceret til hendes kolleger, men også til hendes arbejdsopgaver, samt til organisationens daglige virke:

Iben: "Jeg har været inde på det, at jeg manglede at blive introduceret ordenligt, og jeg manglede også at blive vist rundt, fordi at min leder troede, at vi skulle flytte, så blev jeg ikke vist rundt på det rådhus, jeg egentlig kom til at sidde på i et halvt år og det

gjorde, at der var rigtig mange, der sådan tænkte: Hvem i alverden er hende, der er begyndt at løbe rundt her hele tiden? [Griner] Og så på et tidspunkt, var der så en af de der lidt ældre rapkæftede medarbejdere, der sådan kom over og tog fat i mig: Hvem fanden er det egentlig, du er? [Griner] Og så måtte man sådan forklare: Jamen hej og jeg er altså ansat her, jeg render ikke bare rundt her for sjovt. Altså, hvor at det savnede jeg, at man ikke lige var blevet fulgt rundt i huset, så man lige kunne hilse pænt på folk og vide, okay, de sidder sådan og sådan og her er jeg og jeg arbejder i det og det eller i den og den afdeling, ik også? Jeg er ikke bare vikar. Det var sådan lidt mærkeligt, for i starten, var der en helt måned, hvor jeg bare var hende, der hvor folk sneg sig sådan over og sagde: Hvem er det du er-agtigt. Og det blev sådan lidt underligt... på et tidspunkt blev der sådan lidt en joke sådan, nåh, jeg er hende spøgelset, der ikke er nogen, der ved hvem er, der bare render rundt. Så jeg synes, jeg manglede en ordentlig introduktion og synes jeg også, at jeg manglede, at der blev lagt nogle ting ind i min kalender, da jeg startede. Det var meget sådan, jeg mødte op og så var det bare sådan: hej og velkommen til. Og de var rigtig søde og sådan noget, men så var der så lige nogle småopgaver, du kan lave, så fik man dem, og så var man sådan lidt, nå, men var det, altså... Var det virkelig det? Der gad jeg rigtig, rigtigt godt, at der var lagt nogle møder, for eksempel inde i min kalender på forhånd og der havde ligget noget informationsmateriale til mig, som jeg lige kunne kigge igennem. Det var sådan meget... Jeg fik sådan et login til min mail, det var faktisk det informationsmateriale, jeg fik. Det var sådan... her er din kode og dit login og så kan du så komme på vores kommunesystem, ik? Men det var virkelig det. Der gad jeg rigtig godt, at også dem, der var mine kolleger, at de for eksempel var blevet bedt om at sige: er der nogle møder, vi kan tage Iben med ud til i starten, så hun lige kan se, hvordan vi gør det? Fordi det var også sådan noget, de kom i tanke om på dagen, så var det, sådan: Hov, jeg skal egentlig til et byggemøde, kunne du tænke dig at komme med, så kan du lige se, hvordan vi gør det og så kan du lige møde nogle af politikerne og så kunne du lige...? Og det var bare sådan: Ja, det kunne jeg egentlig godt tænke mig, men jeg kunne også godt have tænkt mig at have vidst det, så man ligesom kunne planlægge sin dag lidt efter det og det er jo nogle simple ting at gøre, kan man sige, fordi de vidste jo godt, de skulle til møde, så det var egentligt bare det, at de skulle have været blevet bedt om... Ja og lige ligge det ind og

lige tilføje mig. Det kunne jeg rigtig godt have brugt.” (Bilag ’10.5.2 Transskription Mariagerfjord Kommune – fokusgruppe’, s. 42-43).

Dette citat viser tydeligt den frustration, som Iben føler i starten af hendes manglende introduktion til jobbet og som er en direkte konsekvens af organisationens uplanmæssige socialiseringsstrategi. Hun giver udtryk for, at hun i starten havde et behov for at kende sit videre forløb, ved at der eksempelvis var blevet lagt møder ind i hendes kalender, men i stedet oplevede hun, at hendes kolleger først kom til hende i sidste øjeblik og spurgte om hun ville med til møde, samtidig med at det eneste informationsmateriale, hun fik, var et login til kommunesystemet. Hun tager dog ikke desto mindre processen i egne hænder, idet at hun bevidst adresserer hendes kolleger, for at introducere sig selv og for at lære dem at kende. Ligeledes pointerer hun over for kollegerne, når de på selve mødedagen spørger om hun vil med til et møde, at hun ville ønske, at de ville komme til hende noget før, så hun i stedet kunne planlægge hendes dag bedre, og yderligere udarbejder hun senere en guide angående introduktionsforløbet til andre nye medarbejdere, der skal gennemgå et introduktionsforløb i organisationen. Ved at videregive den information, som hun selv har opbygget, letter hun ikke bare socialiseringsprocessen for andre, men hun er også med til at ændre organisationens uplanmæssige socialiseringsstrategi til en planorienteret socialiseringsstrategi og hun mindsker derved eventuelle frustrationer og usikkerheder, som nye medarbejdere måtte have angående det videre forløb i organisationen. Derudover kan det antages, at Iben, som tidligere nævnt, har oplevet frustration ved det manglende introduktionsforløb, muligvis, igennem hendes aktive handlen ved at opsøge hendes kolleger, samt ved at udarbejdelsen af folderen, undgår at udvikle en følelse af angst, hvilket Van Maanen mener kan være en konsekvens ved den uplanmæssige socialiseringsproces.

Der eksisterer dog også et eksempel på den planorienterede socialiseringsstrategi, hvor processen er fastlagt og de nye medarbejdere har et reelt kendskab til det fremtidige forløb. Systematic gør i denne forbindelse brug af faste introduktionsprogrammer og mentorordninger, hvilket bevirker, at de nye medarbejdere har en større viden vedrørende planen for den videre fase, samt at i tilfælde af, at de ikke kender det videre forløb, så kan de spørge mentoren. Dette er dog umiddelbart det eneste eksempel på brugen af denne strategi.

Lighedssocialiseringsstrategi/hierarkisk socialiseringsstrategi

I socialiseringsstrategierne vedrørende lighed og hierarki er medarbejderne på den ene side ligeværdige og arbejder i et arbejdsmiljø præget af sammenhold og samarbejde og på den anden side for-

delt i hierarkiske spor, som de har svært ved at komme ud af igen. I alle interviewene skinner det igennem, at der i samtlige organisationer ikke er nogen streng hierarkisk opdeling mellem overordnede og underordnede, men derimod at alle ses som værende ligeværdige, hvilket er kendetegnene for den lighedsorienterede socialiseringsstrategi. I nedenstående citat giver informanterne fra Systematic alle et eksempel på de ligheder, der hersker på arbejdspladsen:

Mik: *"Men det dog ikke den ulempe med åben kontor miljø, at når man tænker på amerikanske film med sådan noget, at der er et stort åben kontor med larm over det hele. Altså, det er jo åbenhed i den forstand, at der er glas overalt, så larm ikke kommer, men du kan altid gå ind og altid møde folk. Ja, du kan altid se om folk er der, gå direkte ind til en chef eller gå over til en kollega og så videre. Vi er også på LYNK, altså, intern virksomheder, så vi kan altid se, hvornår folk er på deres computer og så videre."*

Alex: *"Altså, det vil være være en stor forskel, hvis [...]et hold af chefer, der gik ind på et kontor med lukkede vinduer og døre og holdte et møde end at man kan faktisk se ind til dem."*

Interviewer: *"Mm."*

Alex: *"Altså, selvom man ikke kan høre, hvad de snakker om, så tænker man ikke, at 'nu sidder de og sætter kryds dem, der skal fyres' eller dem der skal have mindre i løn eller det giver jo en følelse, om at der er åbent og det er fælles og der er ikke noget, der er hemmeligt her."*

Interviewer: *"Ja. Ja. Ja. Andet til fællesskab, der sådan lige ...?"*

Dan: *"Jeg tror også, at der var noget, som Mik nævnte, men det fik vi ikke skrevet ned. Det var udover, at der var fælles."*

[Alle griner]

Dan: *"Det her fællesskab, så er der ligheder."*

Interviewer: *"Ligheder, ja."*

Dan: *"Ja på tværs og især vores ejer, Michael Holm ... hver morgenmøde, og han fortæller os om det har været godt eller det har været skidt, fortrolige ting. Men også det, at ens manager eller ens overordnede eller ens underordnede, de sidder i samme konto-*

rer og vi omgås på præcis samme måde. Der er ikke nogen ting, man ikke kan sige, fordi man har kun har været der i et år.”

Interviewer: *”Mm.”*

Dan: *”Så der er ... ytringsfrihed. Der er frihed til også at sige sin mening og ..”*

Interviewer: *”Mm.”*

Alex: *”For eksempel med Naja jeg snakker med, hun er bare praktikant. Det vil sige, hun er ude af døren..”*

Dan: *”Aah. Bare praktikant. [Griner]”*

Alex: *”[Griner] ja, det er, hun er..”*

[der bliver snakket lidt ind over hinanden]

[Alle griner]

Alex: *”Hun er ude af... Hun er jo færdig her om en måned, men selvom, på trods af det, så har hun ansvar for.. altså, en masse her i virksomheden.”*

Interviewer: *”Ja”*

Alex: *”Så det altså det er ikke, fordi at man siger, hun er bare praktikant. Altså, hun får opgaver ligesom alle andre og det gør praktikanterne på udviklingsafdelingen også.”*

(Bilag ’10.5.3 Transskription Systematic – fokusgruppe’, s. 34-35).

I citatet illustreres den hierarkiske lighed bl.a. ved, at der i forhold til praktikanten understreges, at der er en generel åbenhed i hele organisationen, samt at praktikanten ikke *bare* er praktikant, hvilket ligeledes fremhæves senere i interviewet ved, at der fortælleres, at praktikanten har indflydelse på organisationens daglige virke og påtager sig store ansvarsområder. Derudover fortælleres det af informanterne, at der i organisationen hersker frie rammer i forhold til arbejdsopgaverne og der i denne forbindelse tages højde for, hvad man som medarbejder ønsker at beskæftige sig med, hvilket er et fokuspunkt i lighedssocialiseringsstrategien. Yderligere påpeger HR-medarbejderen ved Systematic, at de benytter sig af en formel anerkendelsesstrategi, hvilket yderligere er tegn på, at organisationen anskuer alle medarbejdere som værende ligeværdige. Ved Region Nordjylland fremhæves det, at der ikke gøres forskel på, hvorvidt man er erfaren eller uerfaren, men dog eksisterer der en forventning om, at man som erfaren hurtigere formår at blive selvstændigt kørende i sit arbejde.

Introduktionen er, som HR-medarbejderen fortæller, op til lederne selv, men primært er processen præget af en individualisering i forhold til den pågældende person, der netop er startet i organisationen. Ifølge Van Maanen, giver lighedssocialiseringsstrategien anledning til sammenhold og samarbejde blandt organisationens medlemmer, hvilket eksempelvis ses hos Systematic, hvor medarbejderne giver udtryk for, at når en arbejdsopgave lykkes for en medarbejder, så opfattes det som en sejr for hele teamet.

I forhold til Van Maanens teoretiske synspunkt på den hierarkiske socialiseringsstrategi, kan der her overføres visse aspekter til at være ansat i et vikariat i og med at det at være i et vikariat kan anses som at man er inddelt i et bestemt spor. Vikarerne føler alle, at de bliver behandlet på lige fod med alle andre på den sociale front, men ikke desto mindre har det dog påvirket deres tankegang, hvilket har haft indflydelse på deres adfærd:

Allan: *"(...) det har måske påvirket mine forventninger til mig selv, altså til min arbejdsindsats. Altså, jeg tænkte, nu er jeg jo ligesom på prøve... vikariat. Så skulle den virkelig have en skalle."* (Bilag '10.5.1 Transskription Region Nordjylland – fokusgruppe', s. 11).

Den hierarkiske socialiseringsstrategi kan, ifølge Van Maanen, have visse sociale og psykologiske konsekvenser, hvilket kan ses i Allans tilfælde, i og med at han arbejder hårdere, idet han kun er ansat i et vikariat og dermed søger han at bevise sit værd, for i sidste ende forhåbentligt at få en fastansættelse. Derudover kan vikariatet overføres til denne strategi, i og med at når man er vikar, så er man ansat på lånt tid. Dette betyder, at man ikke vil komme i betragtning til en anden organisatorisk stilling, hvilket er gældende for Allan, idet at han ikke kan blive fastansat grundet ansættelsesstop i organisationen. Der er dog, som tidligere nævnt, kun visse aspekter af denne strategi, der kan overføres til vikariatet, idet at Van Maanen pointerer, at hvis man af organisationen bliver inddelt til et bestemt spor, så kan man aldrig komme i betragtning til en anden stilling, men ikke desto mindre, er dette ikke helt gældende for et vikariat, i og med at to af de fire nyuddannede akademikere, der oprindeligt er blevet ansat i et vikariat, senere hen er blevet fastansat. Dermed er disse medarbejdere ikke blevet forbigået af organisationen.

Manglende oplærings-socialiseringsstrategi/oplærings-socialiseringsstrategi

Louise fra Mariagerfjord Kommune er ansat i en helt nyoprettet stilling, hvorfor hun ikke har haft en forgængers arbejde at arbejde sig ud fra. Hun har dermed været nødsaget til selv at finde ud af hvad hendes arbejdsopgaver består i, men ikke desto mindre lægger hun vægt på de positive sider der har været ved ikke at have nogle faste rammer at skulle arbejde ud fra:

Louise: "Så på den måde så kan jeg jo selv forme det fuldstændig, og der er jo ingen krav til, hvordan man skal være som personalekonsulent, altså jeg har jo en leder, det er rigtig vigtig, at vi er fire forskellige personalekonsulenter, og det er jo rigtig fedt at have det sådan, at man ikke skal presses ind i en eller anden konsulent-skabelon." (Bilag '10.5.2 Transskription Mariagerfjord Kommune – fokusgruppe', s. 58).

Ifølge Van Maanen er der risiko for, at den nye medarbejder kan opleve komplikationer og forvirringer, hvis denne ikke har en forgængers fodspor at træde i. Dette er ikke tilfældet for Louise, men derimod ser hun det at være i en nyoprettet stilling, som en chance for at være opfindsom i sin faglige udfoldelse.

Alle fra Systematic og flertallet fra Mariagerfjord Kommune er tilknyttet en mentor eller kollega, hvilket, ifølge HR-medarbejderen fra Systematic, er til at tage hånd om og oplære de nye medarbejdere. Denne strategi kan til en vis grad overføres til den oplærende socialiseringsstrategi, hvor erfarne organisationsmedlemmer oplærer nye kolleger til at forstå normerne og den daglige gang i organisationen. Dette foregår dog uden, at de nye medarbejdere skal antage ensrettede roller og ej heller ikke, for at organisationen skal bibeholde en kontinuitet og historiske orientering.

Værdsættende socialiseringsstrategi/elimineringssocialiseringsstrategi

Ved værdsættende og eliminerende socialiseringsstrategierne oplever medarbejderne, at organisationen i stor grad enten værdsætter allerede eksisterende kompetencer og personlige karaktertræk eller modsatvis søger at fjerne disse. Systematic er som software- og systemvirksomhed meget interesseret i de nyansattes kompetencer og færdigheder, da der inden for dette fag er en konstant udvikling, og dermed opfattes selv nyuddannede som en stor og vigtig kilde til viden. Ydermere søger organisationen at gøre de nye medarbejders overgangsperiode så problemfri som muligt, hvilket bl.a. ses i, at lederne tager ekstra hånd om Mik, da han oplevede en turbulent opstart i forhold til hans pendling til og fra Hjørring. Også Mariagerfjord Kommune lægger vægt på, at opstarten af de

nyansatte skal være så gnidningsfri som mulig, hvilket eksempelvis ses i, at Louise får givet den tid, som hun skal bruge til at sætte sig ind i de nye arbejdsopgaver, da det er helt nyt i forhold til hvad hun tidligere har været vant til. Yderligere stræber Mariagerfjord Kommune samt Region Nordjylland sig på at give de nye medarbejdere blomster på deres første dag, hvilket tyder på, at de søger at dække de nye medarbejders behov i forhold til at føle sig velkommen på den nye arbejdsplads. Der eksisterer dermed tydelige tegn på, at alle tre organisationer benytter sig af den værdsættende socialiseringsstrategi, hvori hensigten ikke er at ændre på de nye medarbejdere, men derimod udnytte deres eksisterende kompetencer, samt så vidt muligt at skabe en uproblematisk overgangsperiode. Ikke desto mindre er der spæde eksempler på en eliminerende socialiseringsstrategi:

Maria: "Jamen altså, det jeg hører fra organisationen, og det er også det jeg selv har oplevet de andre steder, de andre arbejdspladser, jeg har været på, og det, der var min egen oplevelse dengang da jeg kom ud, det er, at man har jo selv en opfattelse af, at man er meget bred og det er man akademisk, og man har jo ikke særlig meget empiri, når man kommer ud og når man så kommer ud, så vender man jo lige bøtten på hovedet, i forhold til teori og empiri. Det er meget anderledes og det kan det også godt være, det her med at man sådan lige skal huske at sænke lixtallet i skrivearbejdet, fordi, ja at man skal huske hele tiden, at man skal forholde sig til nogle ekstremt praktiske ting, som man simpelthen ikke sådan har i mente til at starte med, at man overvejer det ikke. Man er vant til at sidde i større eller mindre grupper, i hvert fald hvis man kommer fra Aalborg, og lige pludselig kan man havne på sit eget kontor med sine helt egne opgaver uden mulighed for at sparre med ret mange andre, i hvert fald slet ikke nogen, der kender til de teorier man sidder med og der har jo også i mange. Rigtig mange steder er det også sådan, at hvis man kommer til at omtale sådan en teori, så ruller øjnene lige i hovedet på de omkringstående, ikke, fordi kors altså, kom nu videre i virkeligheden. Det er tit nogle af de barrierer der er med implementering af nyuddannede akademikere." (Bilag '10.5.5 Transskription Mariagerfjord Kommune – HR-interview', s. 7-8).

Der fortælles i ovenstående citat om HR-medarbejderens egne oplevelser ved at være nyuddannet og starte i første job. Her forsøges nogle af hendes akademiske kompetencer, som hun har tillært sig igennem studiet, i henhold til elimineringsstrategien, at blive fjernet af organisationen, eksempelvis

hendes skrivefærdigheder. Ligeledes fortæller Pia fra Region Nordjylland, at mange af hendes evner ikke bliver udnyttet tilstrækkeligt:

Pia: ”Jeg synes tit, man løber ind i, at alt det, jeg egentlig kan, det bliver ikke brugt. Altså, det er for lidt, det jeg laver i forhold til hvad jeg egentlig kunne byde ind med. Altså, jeg har evner til meget mere end det de bruger mig til. Det synes jeg lidt er en skam, altså, at man ligesom føler, at noget af det man har brugt fem år på, det ligesom, nå ja, hvis du kan IT og google, så så er du ansat, ikke.” (Bilag ’10.5.1 Transskription Region Nordjylland – fokusgruppe’, s. 19).

På trods af at der er visse aspekter af elimineringsstrategien, der gør sig gældende i form af, at både Pia og Maria har oplevet at organisationen har forsøgt til en vis grad at eliminere deres kompetencer, idet de ikke er fundet brugbare, så er strategien dog ikke i fuldt ud overensstemmelse med Van Maanens teoretiske ide om, at medarbejderne gennemgår en decideret ildprøve i opstartsperioden og at organisationen opstiller krav over for medarbejderen, at denne skal løsrive sig fra gamle venskaber eller gennemgår groft og nedværdigende arbejde. Hvad der i stedet er tale om her er, at organisationerne ikke til fulde forstår hvilke faglige kompetencer, som de nyuddannede akademikere har med sig fra universitetet og at de som resultat heraf heller ikke forstår at udnytte disse kompetencer. Udfaldet er dermed en socialiseringsstrategi, som udadtil synes at have til formål at fjerne medarbejdernes kompetencer, men som i realiteten bunder i organisationernes manglende kendskab til akademiske kompetencer. Derudover kan man dog heller ikke se bort fra det aspekt, at man som nyuddannet akademiker, qua den akademiske uddannelses faglige bredde, i mange tilfælde er nødsaget til at gå på kompromis med visse af sine tillærte kompetencer, når man starter i arbejde, da de færreste jobs passer nøjagtig til ens uddannelse.

6.2.1 Delkonklusion

Region Nordjylland

Overordnet set søger Region Nordjylland at gøre socialiseringsprocessen, så problemfri som muligt, hvilket dog ikke lykkedes for alle tre nyuddannede akademikere. Der eksisterer ingen streng hierarkisk opdeling i organisationen. I organisationen starter nyansatte medarbejdere, herunder de akademiske dimittender, enkeltvis, men hvor der dog forekommer fælleskurser, dog uden at opstarten bunder i en trinvis proces. Ligeledes eksisterer der ikke nogen specifik viden blandt de nyuddanne-

de akademikere angående det fremtidige forløb. Yderligere forefindes der desuden ingen isolation af de nyuddannede akademikere, bortset fra i ét tilfælde. Andre problematikker ved socialiseringsstrategierne, der er anvendt i Region Nordjylland, er mangelfuld introduktion til arbejdsopgaverne, at kompetencerne ikke udnyttes til fulde af organisationen, samt at organisationen ansætter vikarer, som føler, at de skal yde deres bedste, for at bevise deres værd. Det kan derved konkluderes, at Region Nordjylland primært anvender en kobling mellem socialiseringsstrategierne social, individuel, enkelt-trin, uplanmæssig, lighed og værdsættende.

Mariagerfjord Kommune

Der er i Mariagerfjord Kommune stor lighed blandt medarbejderne hos både erfarne såvel som uerfarne og der er derudover tegn på, at de erfarne medarbejdere oplærer de uerfarne. Kun i et enkelt tilfælde forekommer der isolation af en af de akademiske dimittender. De nyuddannede akademiske medarbejdere socialiseres primært enkeltvis i en trinløs proces. Organisationens søger ligeledes at gøre socialiseringsprocessen problemfri, hvilket dog ikke er lykkedes i alle tilfælde, da der er et enkeltstående eksempel på manglende introduktion til organisationen og den pågældende medarbejders arbejdsopgaver, samt ovennævnte isolation. Ligeledes som ved Region Nordjylland, giver den ansatte vikar udtryk for at ville yde sit bedste, for ikke at blive overset af organisationen, men for derimod at ende med en fastansættelse. Yderligere er en af dimittenderne placeret i en nyoprettet stilling, hvilket hun reagerer positivt over for. Ud fra Mariagerfjord Kommunes valg af socialiseringsstrategier, kan det konkluderes, at der ligesom hos Region Nordjylland, forefindes en stor grad af socialiseringsstrategierne social, individuel, enkelt-trin, uplanmæssig, lighed og værdsættende, men derudover eksisterer der, i modsætning til Region Nordjylland, ligeledes en større grad af socialiseringsstrategien oplæring.

Systematic

I Systematic socialiseres medarbejderne enkeltvis i en trinløs proces og gennemgår i denne forbindelse strukturerede fælleskurser og kontinuerlige medarbejdersamtaler, hvilket giver en følelse af samhørighed og sammenhold hos informanterne. Der forefindes en stor grad af lighed blandt alle medarbejderne i Systematic, hvor de erfarne medarbejdere oplærer de uerfarne. Lige som Mariagerfjord Kommune samt Region Nordjylland, søger Systematic at gøre socialiseringsprocessen for de nye medarbejdere, så problemfri som muligt, hvilket, i modsætning til de to andre organisationer

lykkedes i stor grad. Hos Systematic gør det sig derved gældende, at de primære socialiseringsstrategier er: social, individuel, enkelttrin, lighed, planorienterede, oplæring, samt værdsættende.

Ifølge Van Maanen, kan man sammendrage organisationens anvendte socialiseringsstrategier og herudfra forudsige hvilken type medarbejder, som organisationen danner. På baggrund af ovenstående analyse, er resultaterne af de anvendte socialiseringsstrategier forskellige fra dimittend til dimittend, hvorfor det ikke er muligt at danne en specifik type af medarbejder på baggrund af bestemte kombinationer af socialiseringsstrategier.

6.3 Praksisfællesskab

Teorien om praksisfællesskabet anvendes som nævnt i afsnit '3.9 Valg og operationalisering af teori' til at analysere på de nyuddannede medarbejders egne erfaringer med socialiseringsprocessen på arbejdspladsen, hvilket behandles i dette afsnit. Det findes relevant at lægge ud med en analyse af, hvorvidt der forefindes et praksisfællesskab i de respektive organisationer, hvor det undersøgte fællesskab i disse organisationer er i form af et arbejdsfællesskab, da det er arbejdet, der er kernen i fællesskabet.

Wenger opstiller tre parametre, der skal være til stede førend et fællesskab kan karakteriseres som et praksisfællesskab. Dette omhandler: gensidig forpligtigelse og fælles kompetencer, der adskiller medlemmer fra ikke-medlemmer, fælles praksis i form af fælles sprog, værktøjer etc., samt at individerne i fællesskabet lærer af hinanden. Disse parametre er i bred forstand at finde i alle de undersøgte organisationer, hvor den gensidige forpligtigelse bl.a. kommer til udtryk, når HR-medarbejderne fortæller, at der tages hånd om de nyansatte dimittender, samt at der er et fælles ansvar overfor opgaverne i organisationen, hvor f.eks. HR-medarbejderen Morten fra Systematic giver udtryk for, at der er mere støtte til de nyuddannede end erfarne nyansatte. Yderligere kommer den gensidige forpligtigelse frem ved de nyuddannede akademikers ansvarsfølelse overfor arbejdsopgaverne, som flere informanter fortæller om:

Dan: *"[...] hvis man havde problemer ved universitetet, altså under uddannelse, så var det jo en selv, der tog skylden og så var det jo ens polit, der måske havde en dårlig karakter, men nu er der en form for kunnen på den anden side af døren og man får jo løn for at udføre arbejde, der skal til, og det at sidde fast med et eller andet problem, det er*

lige det præcis den her to timers regel er til for. Hvis man sidder fast i noget, så skal man ligesom hive fat i nogen og få hjælp og få opgaven løst. [...]men man skal have det i baghovedet, at det ikke er kun en selv, det går udover, at hvis det går skidt eller det går fremad.”

Alex: *”Det er jo også, at der bliver direkte bonnet på de kunder, vi har for det projekt som de får af vide, hver uge hvor mange timer, jeg har brugt og så skal vi betale for det, så hvis det er, at jeg sidder med noget, så føler jeg skyld, for at det ikke går hurtigere, så kan man sige, at det er en større skyldfølelse end hvis det bare var mit eget lille speciale.”* (Bilag ’10.5.3 Transskription Systematic – fokusgruppe’, s. 27).

Hos Systematic synliggøres den gensidige forpligtigelse ligeledes, når informanterne fortæller om de interne møder hele organisationen har, hvor selv fortrolige oplysninger bliver fremlagt for alle i hele organisationen, hvilket virker imponerende hos dimittenderne og skaber derudover en stor tillidsfølelse. Det er dog ikke kun hos Systematic, at der forefindes en gensidig forpligtigelse, hvor f.eks. Thomas fra Mariagerfjord Kommune ligeledes mener, at en vigtig del af et godt arbejdsmiljø er villigheden til at hjælpe hinanden, hvis man kommer bagud med en arbejdsopgave og ikke at se skævt til den pågældende person.

Ovenstående fremhæver den gensidige forpligtigelse blandt medlemmerne i organisationerne. Dimittenderne har en ansvarsfølelse over for deres arbejde, hvor det står klart, at det, modsat studietiden, ikke kun er dem selv, det går ud over, hvis en opgave ikke løses tilfredsstillende, men derimod hele organisationen. Derudover lægges der også vægt på villigheden til at hjælpe hinanden med arbejdsopgaverne, hvilket illustrerer den gensidige forpligtigelse over for fællesskabet, da det er nødvendigt med denne ansvarsfølelse og villighed til at hjælpe hinanden, for at opgaverne kan blive løst tilfredsstillende. Der er dog ligeledes eksempler på at den gensidige forpligtigelse ikke altid er til stede:

Pia: *”[...] der er nogen mennesker over hos os, som godt lidt kan have den der følelse af, at når jeg kommer og siger, jeg står med det her, aner ikke hvordan jeg skal gøre, så siger de ’jamen det er ikke mit problem’. [...] Altså det er meget grotesk sagt, så voldsomt er det ikke [...], vel men det er mere den der med ’jamen det har jeg ingen ansvarsfølelse overfor, det, du sidder med’”* (Bilag ’10.5.1 Transskription Region Nordjylland – fokusgruppe’, s. 35-36).

Pia giver dog ligeledes udtryk for, at hun har dygtige og kompetente kolleger, der lærer hende meget både fagligt og socialt. Grundet dette, tolkes det ikke, som en mangel på gensidig forpligtelse generelt set, men snarere, at der er individer, der ikke er så dybt forankret i arbejdsfællesskabet i afdelingen. Dette kan være et tegn på, at praksisfællesskabet ikke gør sig gældende i den pågældende afdeling, men der foreligger dog ikke nok information om dette til at kunne analysere yderligere på fænomenet. På baggrund af Pias generelle fortælling vurderes det dog, at hun deltager i et praksisfællesskab, da der gives udtryk for, at der generelt set er en gensidig forpligtelse.

De fælles kompetencer, der adskiller medlemmerne fra ikke-medlemmerne af fællesskabet er mere diffuse. Hos Systematic er disse fælles kompetencer relativt tydelige, da dette er en specificeret software- og systemvirksomhed og de fleste af medarbejderne har nogenlunde identiske kompetencer, der adskiller dem bredt set fra andre arbejdsfællesskaber. Dette er dog ikke helt så ligetil hos Region Nordjylland og Mariagerfjord Kommune, hvor arbejdsopgaverne er bredere favnende og der er ansat et bredt spektrum af personer med forskellige uddannelser og kompetencer. Dog forefindes der specifikke kompetencer, der adskiller medlemmer fra ikke-medlemmer i de forskellige afdelinger hos Region Nordjylland samt Mariagerfjord Kommune.

Hvad angår den fælles praksis, er denne synliggjort gennem den indbyrdes forståelse af begreber, anvendte metoder, arbejdsopgaver, fælles sprog etc., der synliggøres i samtalen mellem informanterne ved fokusgruppeinterviewene. En del af disse tillæres bl.a. gennem de fælles kursusforløb, som alle nye medarbejdere hos henholdsvis Systematic og Region Nordjylland gennemgår, samt gennem socialiseringsforløbet i de respektive afdelinger. Dette leder hen til det sidste parameter, der skal forekomme i et fællesskab før det, ifølge Wenger, kan kategoriseres som et praksisfællesskab: interaktion og læring blandt medlemmerne. Denne læringsproces starter for dimittenderne allerede ved den første jobsamtale, hvor de præsenteres for organisationens værdier, arbejdsområder, metoder, adfærd etc. Dette tydeliggøres i informanternes fortællinger bl.a. i forhold til tøjvalg, hvor det kommer til udtryk, at de var meget fint påklædt til jobsamtalen og det første stykke tid på jobbet. Herefter tilpassedes tøjstilen i relation til organisationen, med andre ord, så lærer de nyansatte, hvad der anses for korrekt påklædning:

Pia: ” [...] jeg så dælme godt ud i starten, ikke. Fordi jeg anede ikke hvad Region Nordjylland var, ikke. Det var de fine sko og det var skjorten og de højtaljede bukser [...] Det nedjusterer man ret hurtigt [utydeligt]. Altså det [...] [er] sådan meget casual, sådan meget..

hvis du er hippietypen og hvis du er den type, så er du en anden type. Så det var rigtig fedt. [...] Jeg havde en forventning om, at nu indgik jeg til et professionelt job, hvor man ligesom suitede op og kom ind og på og klar og sådan. Og det har da ændret sig.” (Bilag ’10.5.1 Transskription Region Nordjylland – fokusgruppe’, s. 14).

Ligeledes i denne læringsproces lægger de nyuddannede restriktioner på sig selv i forhold til sprogbrug og humor, hvor de tilpasses det anvendte i arbejdsfællesskabet. Ligeledes foregår der en faglig læringsproces, hvor de nyuddannede tillærer sig kompetencerne fra de erfarne medlemmer, som f.eks. to timers reglen hos Systematic, som Dan fortæller om. Pia giver ligeledes udtryk for, at kollegerne er dygtige og spændende og at det gælder om at høre efter, da de ved en masse, som man kan lære af. Læringsprocessen går dog begge veje, hvor Hans fra Region Nordjylland bl.a. fortæller om et møde, hvor han fremlagde et psykologisk perspektiv på en problemstilling, hvilket de erfarne ansatte i gruppen syntes var rigtigt godt. Også hos Systematic lærer organisationen af de nyuddannede akademikere:

Morten: ”[...] men jeg kan også se, at der er plads til, at der sker nye ting altså for eksempel, så, det er jo en lille ting, men sidste sommer, så startede der nogle nyuddannede, som så sagde ’hey vi må gøre noget mere for sådan nogle som os’ og så lavede de sådan en frivillig netværksgruppe. [...] Altså, som egentligt havde fokus på det at integrere [...] nyuddannede, så jeg kan også se, at der også er plads til det. Og vi samarbejder også meget med studerende. Så jeg synes jeg fornemmer ud over, altså, det handler ikke kun om, at folk kommer herind og bliver som alle andre, men jeg synes jeg fornemmer egentligt også, at der er plads til nye tanker.” (Bilag ’10.5.6 Transskription Systematic – HR-interview’, s. 14).

På baggrund af ovenstående gennemgang af arbejdsfællesskabet i organisationerne, kan disse, ifølge Wengers kriterier, karakteriseres som praksisfællesskaber. Praksisfællesskabet synes hos de tre organisationer at forefindes primært i de respektive afdelinger og ikke i organisationen som helhed, hvor der dog er overlapninger til de afdelinger, der samarbejdes med. Systematic adskiller sig dog fra dette mønster, i og med at der er tegn på, at hele organisationen bærer præg af at være et praksisfællesskab. Dette kommer bl.a. til udtryk ved de fælles møder for hele organisationen, hvor der

fremlægges fortrolige oplysninger angående projekter, samt at hele organisationen føler stolthed, når en afdeling færdiggør et stort projekt:

Dan: *"[...] jeg ved ikke, hvordan man kan kalde det, men hvis der er et projekt eller en afdeling, der får succes eller har et eller andet problem, så følger alle med [...] og så en anden afdeling associeres også med min succes. Der er en form for..."*

Interviewer: *"Fællesskabsfølelse?"*

Dan: *"Ja, ja, lige præcis, hvor man taler jo rigtig meget sammen på tværs af vores afdelinger og når vi mødes i kantinen, så sætter vi jo også tit med nogen andre folk fra Defence [...], og vi hører jo, at de fik leveret en stor leverance til kunden og som var en succes, så bliver, er alle glade, og det taler man meget om, at det ikke kun er hele ens lukkede fire kontorer, der taler sammen og ikke aner, hvad der foregår uden for dørene, men det [er] alle der ved hvad der foregår i resten af huset.." (Bilag '10.5.3 Transskription Systematic – fokusgruppe' s. 31).*

Dette bredere og dybere praksisfællesskab hos Systematic kan muligvis skyldes den store åbenhed, der er i organisationen. Ud over de allerede nævnte møder, består alle kontorer af glas, så alle i organisationen kan se hinanden på trods af, at der i de fleste projekter arbejdes med fortrolige opgaver. Det er udelukkende direktøren af Systematic, der har enekontor og selv hans kontor er af glas og døren er som regel åben. Derudover har de ansatte løbende mulighed for at arbejde i andre afdelinger med andre projekter. Disse faktorer medfører, at der er et bedre sammenhold i organisationen, hvilket kan forklare at der forekommer et praksisfællesskab på tværs af organisationen.

Dimittendernes bane fra novice til erfarne

Ifølge Wenger, bevæger noviceerne – i dette speciale de nyuddannede akademikere – sig ind i en bane mod fuldgældigt medlemsskab i praksisfællesskabet, hvorigennem de lærer, hvad der kræves af et kompetent medlem i dette specifikke praksisfællesskab. Gennem informanternes fortællinger tegnes der forskellige billeder af, hvordan forløbet i denne bane har været, hvor der har været såvel positive som problematiske deltagerbaner. Et eksempel på en deltagerbane er Thomas fra Mariagerfjord Kommune, hvor han overtog en stilling fra en tidligere medarbejder, der stoppede. Thomas blev præsenteret for hans kolleger samt organisationen og modtog en buket blomster på hans første dag. Han har derudover været tilknyttet en kollega eller mentor, der kunne hjælpe ham igennem

hans første tid i organisationen og ligeledes er han placeret på et kontor med en nyansat kollega. Deltagerbanen har været præget af, at der har været en kombination af samarbejde og individuelt arbejde, hvor der har været plads til at spørge om hjælp. De eneste problemer Thomas har haft med deltagerbanen er, at han og kollegaen, som han deler kontor med, til tider bliver glemt af de andre medarbejdere, hvis der bliver holdt en uofficiel kaffepause, dog uden at dette påvirker Thomas i særlig grad. Ligeledes savnede han særligt i starten af opstartsfasen at være ansvarlig for en opgave og ikke kun at arbejde med de andre kolleger. Dette har dog ændret sig i takt med, at han er kommet længere ind i banen mod fuldgyldigt medlemskab, hvor han har fået mere ansvar for opgaverne. Dette er et eksempel på en relativ problemfri og positiv deltagerbane blandt de nyuddannede akademikere. Der er dog også andre, mere problematiske deltagerbaner, der gør sig gældende, herunder vikarer, hvilket behandles nedenfor.

Vikariat

Et gennemgående tema for fire af informanterne er, at de blev ansat i et vikariat, hvilket har haft sin særegne problematikker. Disse fire informanter er Allan, Hans og Pia fra Region Nordjylland samt Iben fra Mariagerfjord kommune. Hvad angår Allan, Pia og Iben har de haft en fornemmelse af, at de ikke er blevet sat ordentligt ind i tingene inden de påbegyndte arbejdet, men blot overtog arbejdsopgaverne fra den tidligere medarbejder uden hensyn til, at de er novicer og ikke har reel erfaring med disse arbejdsopgaver:

Pia: "Og jeg kom ind, fordi hende, som egentligt havde lavet det, som jeg laver nu, hun fik brystkræft og de skulle finde en erstatning ret hurtigt og det blev så mig. Så alle hendes opgaver var der ikke tid til at overlevere. Fik jeg sådan smidt og der var ikke nogen, der kendte opgaverne, der var ikke nogen, der helt vidste hvad hun lavede, men hun lavede en masse. Så for mig var det altså, for kollegerne en rigtig god oplevelse, men i forhold til at blive sat ind i tingene, der var der meget at hente. Det er, har været noget, jeg selv har skullet kæmpe mig frem til." (Bilag '10.5.1 Transskription Region Nordjylland – fokusgruppe', s. 3).

Den manglende introduktion til arbejdsopgaverne har ledt til frustrationer hos både Pia, Allan og Iben og det har taget tid at blive kompetent til arbejdsopgaverne, hvor Allan og Iben dog har haft den fordel, at de har været i et praktik forløb, hvortil de giver udtryk for, at dette var en positiv erfa-

ring. Allan lægger endnu mere vægt på dette praktikforløb, hvilket han selv giver udtryk for som værende en uvurderlig erfaring. Ifølge Wenger, foregår læringen i spændingsfeltet mellem individernes erfaringer og kompetencer, hvor læringen reduceres, hvis afstanden mellem disse er for stor. I relation til dette, kan den store arbejdsbyrde uden en ordentlig introduktion til hvad arbejdsopgaverne går ud på, forklare hvorfor Allan og Pia føler, at det har taget længere tid end forventet at blive kompetente.

Et fælles træk for de fleste af dem, der er ansat i et vikariat er, at de ikke føler, at resten af afdelingen kun ser dem som vikarer, men som en del af afdelingen. Flere udtrykker ligefrem forbløffelse over, at de er blevet inddraget så meget, som de faktisk er. Et andet fællestræk, der gør sig gældende blandt dem, der er ansat i et vikariat, er trangen til at bevise, at man er en dygtig og kompetent medarbejder, hvilket Pia fortæller om:

Pia: "[...] altså, jeg havde lidt den der følelse af, at nu har du jo et år til at forsøge at påtage dig så mange vigtige opgaver, som du kan udføre ordentligt. [...] Altså, jeg har det sådan lidt, mens jeg var i et vikariat, jeg holdte da øje med hvad der var af stillinger, altså, det gør man, for man vil jo heller ikke stå på den anden side og så sige, nå, det var det år, nu skal jeg på dagpenge igen. Men det satte lidt en bar, der hed, at du skal her op, for at få lov til at blive fastansat. Man gav den virkelig en skalle, især i starten." (Bilag '10.5.1 Transskription Region Nordjylland – fokusgruppe', s. 12).

Som det fremgår af citatet, lægger vikariatet derved et pres på dimittenderne, da de kun er ansat i en begrænset periode, men de håber på, at ansættelsen enten kan forlænges eller udmunde i en fastansættelse. Denne usikkerhed medfører også, at flere af informanterne giver udtryk for, at de stadig søgte job under vikariatet, da tanken om, at de måske snart skulle videre lå i baghovedet. Dette kan eventuelt have medført en yderligere frustrationsfaktor for de nyuddannede i deres socialiseringsproces og gjort denne mere problematisk. Hans har dog ikke haft denne trang til at bevise sit værd overfor arbejdsgiveren, men dette kan skyldes, at han ikke har et ønske om at fortsætte i Region Nordjylland, hvormed det ikke har været en afgørende faktor for Hans at bevise sin kunnen. Modsat dette, har de dimittender, der er blevet fastansat, ikke givet udtryk for, at de havde det samme ønske om at bevise deres evner overfor arbejdsgiveren i de første tre måneders prøvetid på arbejdspladsen eller at de ikke er blevet sat ordentligt ind i deres arbejdsopgaver. Dette er interessant, da flere af informanterne, herunder de fastansatte, udtrykker, at jobusikkerheden har fyldt meget i deres første

tid efter uddannelsen og i jagten på et arbejde, og har været en kilde til stor uro. Dermed kunne det formodes, at de ligeledes havde et behov for at præstere ekstra godt på arbejdspladsen de første tre måneder, så de var sikre på at blive ansat efter prøveperiodens udløb. Dette har de imidlertid ikke givet udtryk for, hvorfor en ansættelse i et vikariat umiddelbart influerer banen fra novice til fuldgyldigt medlem på en anden måde end hos fastansatte. Herunder præges deltagerbanen af frustration over den manglende introduktion til arbejdsopgaverne samt af en usikkerhed over den fremtidige jobsituation.

Praktik samt tidligere erfaringer

Flere af de nyuddannede dimittender har været i praktik, hvor særligt Allan, der var ansat hos Region Nordjylland, giver udtryk for, at foruden dette forløb, ville han ikke have en anelse om hvordan hans uddannelse relaterede til arbejdsmarkedet. Derved har han en forforståelse af, hvordan hans faglige kompetencer kan omsættes i organisationen, hvilket har gjort ham mere tryk ved ansættelsen. Dette har dog ikke helt kunnet eliminere usikkerheden omkring den første tid på jobbet, hvorfor det er et spørgsmål om, hvorvidt han ville have været endnu mere usikker foruden praktikforløbet. Dette understreges af Iben, der giver udtryk for, at praktikforløbet bidragede lidt, men det er i kraft af det daglige praktiske arbejde, at hun får de bedste erfaringer:

Iben: "Altså, jeg har så været i praktik under min uddannelse, og det giver lidt, ikke? Men det er jo alligevel kun nogle måneder, hvorimod at nu kan jeg begynde at mærke, nu synes jeg, det begynder at give noget altså, og hele tiden hver dag at være praktisk på arbejde. Selvfølgelig har man sin teori i rygsækken, men man skal hele tiden løse et eller andet reelt praktisk problem. Det giver den aller bedste erfaring, synes jeg, og man finder også ud af, hvad for noget teori, man skulle have noget mere ud af, og hvad for noget man egentlig godt kunne have været lidt mere ligeglad med." (Bilag '10.5.2 Transskription Mariagerfjord Kommune – fokusgruppe', s. 29).

Iben og Allans socialiseringsprocesser har herved været influeret af praktikken, hvor særligt Allan har følt sig mere selvsikker i forhold til kompetencer og Region Nordjylland som helhed, men det har dog ikke helt kunnet fjerne de generelle usikkerheder. I forlængelse af dette, har Louise været ansat som foged inden hun fik jobbet hos Mariagerfjord Kommune, hvilket har påvirket hendes opstartsforløb. Louise giver i denne forbindelse selv udtryk for, at hendes socialiseringsproces hos

Mariagerfjord Kommune har været problemfri og tilskriver dette, at stillingen er nyoprettet og hun derved har frie tøjler til at forme arbejdsgangen, som hun ønsker. En anden faktor er dog de ovennævnte tidligere erfaringer på arbejdsmarkedet, hvilket kan have haft den betydning, at hun allerede besidder en viden og erfaring om at starte op som uerfaren i en organisation. Derved påvirkes hun ikke i samme grad af den usikkerhed og frustration, som mange af de andre informanter i større eller mindre grad giver udtryk for, at de har haft i og med at hun allerede har gennemgået dette forløb en gang før. De tidligere erfaringer og kompetencer har derved en indflydelse på, hvordan processen fra novice til erfarent medlem forløber, da individet herved besidder visse kompetencer og erfaringer, de kan anvende i praksisfællesskabet, hvilket synes at minimere usikkerheden i forhold til socialiseringsprocessen.

Travl opstart

Hos Systematic giver Alex og Mik udtryk for, at de teams, de kom i ved deres ansættelse, var meget travle, da der var store projekter, der skulle færdiggøres. Dette bevirkede, at Alex bad sin leder om at komme ind til ham oftere, for at høre, hvordan det gik:

Alex: "Ja altså, jeg sagde til min chef, at jeg godt kunne tænke mig, at han kom noget oftere og spurgte, hvordan det gik [...] Fordi jeg kom også ind i en måned før, vi skulle vise et produkt, og der er meget travlt, og han havde en masse at se til, og jeg var jo den nye og grønne og vidste ikke, hvordan at man skulle gebærde sig og så videre. Så jeg var ikke altid ligeså god til at spørge. Men det havde været nemmere, hvis han var kommet noget oftere til mig. [...]. Altså, selvfølgelig kunne jeg også have spurgt noget oftere, men det er ikke altid lige let, når man synes, man er alt for grøn i det hele. [...]. Og så har man allerede spurgt seks gange den dag og så spørge den syvende gang. Så er det lidt lettere at blive spurgt end at have noget at spørge om nogen gange." (Bilag '10.5.3 Transskription Systematic – fokusgruppe', s. 40).

Modsat Alex, var det at kontakte lederen ikke noget, som Mik gjorde brug af, men alle informanterne hos Systematic understreger vigtigheden af mentorordningen, samt hjælpsomme kolleger, hvor der var mulighed for at stille spørgsmål, hvilket aflastede noget af presset på mentoren. Ligeledes har Mik været i dialog med organisationen under opstartsforløbet i relation til, at han pendlede langt, for at komme på arbejde og at han derfor ikke havde mulighed for at bearbejde de mange nye

indtryk, hvilket ikke gjorde den pressede situation nemmere. Som ovenstående viser, har travlheden i den afdeling, de nyuddannede ansættes i, ligeledes en effekt på deltagerbanen, hvilket fører til, at de ikke i samme grad føler, at de kan stille alle de spørgsmål, de har behov for. Konsekvensen heraf kunne have været, at den sociale læring ville begrænses, hvorved deltagerbanen fra novice til erfarent medlem forlænges. Dog har Systematic taget godt hånd om dette gennem dialog og mentorordninger, hvorfor den sociale læring ikke begrænses. Dette karakteriserer generelt set Systematic, der gør meget ud af, at introforløbet for alle nyansatte, erfarne som nyuddannede, skal forløbe så gnidningsfrit som muligt. Hvad angår Dan fra Systematic, har han været meget positivt overrasket over hans ansættelse i organisationen. Dan kommer fra Polen og havde en forventning om, at man som nyansat måtte affinde sig i meget, hvilket han opleve ikke var aktuelt. Dette har i høj grad påvirket Dans deltagerbane og har medført en større tilknytning til organisationen og praksisfællesskabet i denne. Dette er dog ikke direkte i kraft af hans status som dimittend, hvorfor der ikke analyseres yderligere på dette.

Omvæltning

Der er flere af informanterne, der fortæller, at noget af det, de har værdsat i deres ansættelse er, at de har haft lov til at være grønne og stille spørgsmål undervejs i forløbet, hvilket har lettet overgangsfasen fra universitetet til arbejdsmarkedet. Dog har overgangen været en stor omvæltning for de fleste på godt og ondt, hvor flere bl.a. bemærker, at der er stor forskel på det sociale fællesskab ved universitetet og i organisationen, hvor der ikke dannedes de samme tætte bånd på arbejdspladsen. Dette skyldes bl.a. den store aldersforskel, der er i organisationerne, samt det feminine miljø hos Region Nordjylland. Der er delte meninger af effekten af dette, hvor nogle af informanterne affinder sig med dette mens andre savner de tætte bånd fra studiet. Effekten af det sociale fællesskab afhænger til dels af hvilket universitet informanterne kommer fra, hvor f.eks. Iben, der har læst på Aalborg Universitet, savner det stærkere sociale fællesskab, mens Louise, der har læst jura i Aarhus, er glad for at have fået så mange kolleger, da jurastudiet i hendes optik ikke er særligt socialt anlagt. Andre informanter giver yderligere udtryk for, at det er nødvendigt med en vis distance til kollegerne:

Allan: "Jeg kan godt nikke genkendende til det der med, at det ikke er det samme forhold, som man har til sine kolleger, som man havde til sine medstuderende. Altså, vi har et rigtig fint kollegialt sammenhold i den afdeling, jeg er i, men for mit vedkommende i

hvert fald, det tror jeg gælder hele afdelingen, man mødes ikke udover nu, når der arrangeres et eller andet socialt i afdelingen. Det er også rigtig fint, men det er... Altså, det er en anden måde at være sammen på end det var at være sammen med sine med-studerende, helt klart. Altså, der er en professionel distance og det skal der også være. Den gør tingene nemmere nogen gange, fordi nogen gange er der nogle ting, man er uenige om eller har forskellige interesser i, sådan arbejdsøjemed og det hjælper selvfølgelig, at man ikke skal hjem og drikke aftenkaffe sammen.” (Bilag ’10.5.1 Transkription Region Nordjylland – fokusgruppe’, s. 6-7).

Som citatet bevidner om, er det vigtigt, at det ikke bliver for familiært, da dette kan medføre samarbejdsproblemer. Yderligere lægger dimittenderne restriktioner på sig selv i relation til bl.a. humor, både over for kolleger samt særligt kunder. Særligt i Region Nordjylland, hvor der er et meget feminint miljø, føler Allan, at han til tider laver en upassende joke, da hans humor er af mere maskulin karakter. På trods af, at Pia er en kvinde, bliver hun ligeledes præget af dette feminine miljø, da hun f.eks. bliver spurgt om hun er gravid på et tidspunkt hvor hun fortæller at hun har kvalme. Disse restriktioner har dermed præget de nyuddannedes deltagerbane, da den nye type af fællesskab har været en læringsproces for informanterne.

Isolation

Der forekommer fortællinger, hvor enkelte informanter har følt sig isoleret fra den resterende afdeling, hvilket indbefatter Hans fra Region Nordjylland samt Thomas og Iben fra Mariagerfjord Kommune. For Thomas’ vedkommende, drejer det sig om, at han er placeret i et kontor sammen med en anden nyansat, hvorfor de andre ansatte til tider glemmer dem:

Thomas: ”Hvis de lige synes, vi skal have en snak om og måske også lederne eller et eller andet, det er lidt længere henne, hvor der sidder nogen, der kan kigge ind på et kontor, så kan de faktisk godt glemme os, der er nye, der sidder der, vi sidder to og os to, der er nye, vi sidder på det samme lille rum, de kan godt glemme os. Så sidder vi, så opdager vi, at der er et eller andet uofficielt kaffemøde, hvor de diskuterer et eller andet. Nå, men de er nok til møde et eller andet sted siden, de ikke kommer, men eller så synes jeg, det fungerer meget godt.” (Bilag ’10.5.2 Transkription Mariagerfjord Kommune – fokusgruppe’ s. 38).

Thomas giver hermed udtryk for, at det er et frustrationspunkt, men ikke noget, der påvirker hans socialiseringsproces i synderlig grad og han mener selv, at hans socialiseringsproces har forløbet udmærket. Isolationsfaktoren har ikke påvirket Thomas' deltagerbane i større grad, men det har en vis effekt på hans socialiseringsproces, da han afskærms fra den sociale læring, der finder sted i disse møder. Det er dog værre for Hans og Iben, der har oplevet reel isolation i form af afskærmning fra kollegerne i afdelingen, hvilket har været et stort problem for dem, hvorved deres socialiseringsproces adskiller sig fra det generelle mønster. Hans er isoleret fra sine kolleger forstået på den måde, at kontoret er placeret på en anden etage end hans kolleger, samt at arbejdsopgaverne primært er enmandsopgaver. Dette bevirker, at Hans savner den kollegiale kontakt:

Hans: *"Den afdeling, jeg er på, det kontor jeg er i... det er meget individuelle opgaver, så der er ikke rigtig noget samarbejde omkring opgaverne. Det er hovedsageligt... Jeg sidder i en arbejdsgruppe, men det er ikke særlig ofte, vi mødes og min chef er derfor den eneste, jeg sådan sparrer med og det er ikke, fordi at det er hver dag, så det er meget individuelt arbejde, det jeg sidder med. Altså, jeg er stadig en del af kontoret. Problemet er så også, at jeg sidder... Jeg er afskåret fra kontoret, fordi jeg sidder nede ved siden af receptionen, mens resten af kontoret sidder oppe på 1. sal, så når der er nogle pauser eller lignende, så skal man aktivt bevæge sig op og det er ikke altid, at det lige er det samme tidspunkt. [...] Så det er noget, som jeg godt kunne savne i hvert fald. Det her med nærheden til resten af kontoret, som man er en del af rent organisatorisk."* (Bilag '10.5.1 Transskription Region Nordjylland – fokusgruppe', s. 4-5).

Dette kunne tyde på, at Hans ikke er en del af praksisfællesskabet, men ikke desto mindre sparrer han med sin leder, samt at han ligeledes bidrager til praksisfællesskabet med hans egne kompetencer:

Hans: *"Og så, det jeg synes, det var sådan utrolig fedt på et tidspunkt. Det var det her med at få anerkendelse på sin faglighed, at man sidder til et møde, hvor at jeg så [...] fortæller noget og siger, at nu kan jeg så fortælle, at sådan og sådan kan man anskue det set ud fra denne her psykologiske teori og resten af kontoret, der egentlig siger, at det var faktisk rigtig godt, det kan vi egentlig godt bruge. Og det var jo også mere, når man kommer som nyuddannet, og jeg er var i tvivl omkring hvad kan jeg egentlig, hvad*

kan jeg bruge min uddannelse til, der er det rigtig fedt, man kommer ud, prøver at bruge det og så bliver sagt 'ved du hvad, det der, det var egentlig rigtig godt, det kan vi godt bruge noget mere af.'” (Bilag '10.5.1 Transskription Region Nordjylland – fokus-gruppe', s. 14).

Af dette citat fremgår det, at Hans er en del af praksisfællesskabet på afdelingen og at han lærer, lige såvel som de erfarne medlemmer lærer, hvorfor han umiddelbart synes at være en del af et praksisfællesskab. Hans' løse kontakt til praksisfællesskabet i afdelingen kan dog også ses som et udtryk for, at Hans' funktion i praksisfællesskabet er kompleks, da han både er og ikke er medlem af praksisfællesskabet, hvilket ses som et tegn på, at han er en del af arbejdsfællesskabet i afdelingen, men ikke en del af et praksisfællesskab. På trods af, at Hans mangler den kollegiale kontakt, gør han ikke selv yderligere for at blive et fuldgyldigt medlem af praksisfællesskabet, hvilket kan skyldes, hans ønske om ikke at fortsætte hos Region Nordjylland, da hans interesseområde ligger et andet sted. Spørgsmålet er dog om Hans ville have været mere positivt stemt overfor Region Nordjylland, hvis han havde haft tættere kollegiale bånd og dermed tættere tilknytning til praksisfællesskabet. Socialiseringsprocessen betragtes som mindre vellykket, hvor den manglende kollegiale kontakt, samt hans eget ønske om at forlade organisationen, har haft en stor betydning for hans socialiseringsproces. Dette har bevirket, at han ikke kom ind i en bane mod fuldgyldigt medlemskab og samtidig er i færd med at forlade det.

Dette illustrerer en af ulemperne ved den centrale styring og decentrale ledelse, der gør sig gældende i Region Nordjylland, hvor en specificeret plan for socialiseringsprocessen af nyansatte muligvis kunne have forhindret Hans' situation. Et eksempel herpå, kan ses ved et lignende tilfælde i HR-afdelingen i Region Nordjylland, der ansatte en dimittend³, der ikke naturligt indgik i en arbejdsgruppe. Her blev situationen håndteret langt bedre, hvor dimittenden bl.a. blev placeret på et kontor med en socialt anlagt kollega, samt at flere kolleger var arrangeret til at tage hende med til frokost. Derigennem sikredes hendes kollegiale kontakt på trods af hendes primære arbejdsform var individuelt og, ifølge HR-medarbejderen Dorthe, føler hun sig ikke isoleret og har intet ønske om at forlade organisationen. Derved kan Hans' ønske om at forlade Region Nordjylland efter hans vikariats ophør, ses som et tegn på en knap så vellykket socialiseringsproces, da et tættere tilknytningsforhold til praksisfællesskabet muligvis kunne have skabt en større interesse for arbejdet.

³ Denne dimittend er ikke interviewet.

Iben blev, ligesom Hans, ansat i et vikariat, hvor hun blev isoleret fra kollegerne, dog af andre årsager end Hans, da hendes isolation skyldes, at kollegerne er meget ude af kontoret. Yderligere var der ikke en planlagt introduktion for Iben:

Iben: "Ja jeg kom lidt anderledes ind i det, fordi jeg blev ansat som barselsvikar og jeg ved ikke om det måske er sådan, at når man ansætter en vikar, at man alligevel har i baghovedet, at det er midlertidig, så man behøver måske ikke indføre personen så meget i de der regelmæssige arbejds gange og alt det der, der foregår sådan ved siden af ens regelmæssige arbejdsopgaver. Så i starten, der følte jeg, at jeg skulle finde ud af rigtig mange ting selv og de kolleger jeg har, som har samme arbejdsopgaver som mig, de er rigtig meget ude af huset og det gjorde, at det var rigtig svært for mig at vide om jeg gjorde det rigtigt. Jeg har sådan lidt selv fundet på, hvordan jeg ville arbejde, men det kan også være fint nok, kan man sige, at man selv finder ud af det, men det har været sådan lidt enspænderagtigt en gang imellem, og det er også normalt meget modsat mig. Jeg er sådan rigtig teamworker. Jeg er et rigtigt AAU produkt, med projektarbejde og så videre... Så det har været hårdt, synes jeg at stå helt selv næsten hele tiden faktisk, og det har ikke været, fordi mine kolleger ikke ville hjælpe mig eller de ikke har hjulpet mig, når jeg har haft fat i dem, men det har simpelthen bare været svært at finde tiden, hvor vi alle sammen var der på samme tid. Og så har det jo altid været sådan, at de har sagt, jamen du må bare ringe og spørge og skrive, hvis der er noget, men det er aldrig det samme, som hvis man sidder på sin pind ved siden af hinanden, og altså, hvor lige man støder på et problem, lige kan stikke næsen over og sige 'hvad vil du lige gøre i den her situation?'. Det er altså noget andet, når man skal til at tænke 'vil jeg ulejlige dem ved at ringe? Jeg ved godt, jeg må, men vil jeg nu det?' Så jeg synes, det har været lidt oppe ad bakke nogen gange at finde ud af om jeg egentlig gjorde det godt nok og ordentligt. Og fordi det har været svært at sammenligne mig med nogen og læne mig op ad nogen. ... Så ja, jeg kunne godt have brugt noget mere sådan intro til min stilling vil jeg sige." (Bilag '10.5.2 Transskription Mariagerfjord Kommune – fokusgruppe' s. 3-4).

Som citat viser, sætter Iben selv spørgsmålstegn ved den socialiseringsproces, hun har gennemgået og undrer sig over om dette er normal praksis ved ansættelse af vikarer. Hermed er Iben selv klar

over, at hendes opstart ikke har været ideel og den sparsommelige kontakt med kollegerne har bevirket, at banen mod fulgyldigt medlemskab af praksisfællesskabet har taget længere tid end det nødvendigvis behøvedes at gøre. Iben har dog i modsætning til Hans været mere opsøgende og aktiv i hendes forsøg på at blive et fulgyldigt medlem af praksisfællesskabet, hvor hun bl.a. har taget aktiv kontakt til de forskellige kolleger, når muligheden har budt sig. Ibens håndtering af denne isolation kan muligvis skyldes, at hun er meget socialt anlagt modsat Hans, der selv giver udtryk for, at han ikke er så social. Manglen på introduktion til arbejdspladsen har bevirket, at det tog lang tid for Iben at finde ud af hvordan organisationen hang sammen, hvilke metoder, der blev anvendt, problemløsningsteknikker etc., hvilket har resulteret i en hårdere overgang fra studie til arbejdsmarked. Dette har dog ikke kun påvirket Iben, men ligeledes også de andre ansatte, da mange af dem heller ikke vidste hvem Iben var og selv var henne og præsentere sig. Derved er en dårlig socialiseringsproces ikke kun noget, der påvirker det enkelte individ, men organisationen i helhed. Ibens til dels negative socialiseringsproces har bevirket, at hun har lavet en guide til andre nyansatte i afdelingen, hvor det er muligt at finde ud af de helt basale informationer angående arbejdspladsen, et initiativ som hendes leder er meget begejstret for. Dette bevidner muligvis, at lederen ikke tidligere har vægtet opstartsprocessen særligt højt og ikke har overvejet, at dette kunne have en indvirkning på den ansatte og dennes præstation. Dette synliggør ligeledes meningsforhandlingen i et praksisfællesskab, hvor socialiseringsprocessen af nyuddannede omdefineres i kraft af Ibens tiltag. Ibens mangel på introduktion til arbejdspladsen samt hendes isolation fra kollegerne har dog ikke påvirket hende i samme grad som Hans til at ville stoppe hos organisationen, hvor hun nu er blevet fastansat. Den primære forskel mellem Iben og Hans' fortællinger er, at Iben bevæger sig i en deltagerbane mod et fulgyldigt medlemskab af praksisfællesskabet og kæmper for at blive fulgyldigt medlem, hvorimod Hans bevæger sig i de yderste baner af praksisfællesskabet og, i kraft af hans ønske om at stoppe, heller ikke har så stort behov for dette.

Som det fremgår af ovenstående, forefindes der strukturelle forhindringer, der gør det besværligt for Hans og Iben at være en del af praksisfællesskabet i afdelingen. Disse strukturelle forhindringer er delvist nogen, den administrative del af organisationen har skabt, men praksisfællesskabet i form af ledere og kolleger i de respektive afdelinger, har også et ansvar herfor. Ifølge Wenger, kan organisationen eller udefrakommende kræfter ikke styre praksisfællesskabet, men kun sætte rammerne herfor. Derefter er det op til praksisfællesskabet at forhandle indflydelsen af rammerne, hvormed det er individerne, der styrer effekten af disse rammer. I henhold til dette argument, er det derved de respektive afdelinger, kolleger samt ledere, der ikke har håndteret denne situation tilfredsstillende,

da der ikke er blevet gjort nok for at inkludere Hans og Iben. Dette har påvirket deres deltagerbane fra novice til erfarent medlem, hvor Iben har haft mange frustrationer i forhold til løsningen af hendes arbejdsopgaver, mens Hans vælger at forlade Region Nordjylland, hvilket dog ligeledes bunder i hans egne interesseområder.

Faglige kompetencer

En stor del af det at være i et praksisfællesskab er, ifølge Wenger, læring. Denne læring er både i forhold til de faglige og sociale kompetencer, som noviceerne lærer af de erfarne medlemmer, samt en udvidelse af de erfarnes horisont gennem noviceernes bidrag til praksisfællesskabet. Hermed bringes dimittendernes erfaringer og kompetencer i spil på deres nye arbejdsplads, hvor disse afstemmes i relation til de forhandlede kompetencer i praksisfællesskabet og samtidigt påvirker praksisfællesskabet. Gennem informanternes fortællinger forekommer der dog stor forskel på, hvor sikre dimittenderne er på deres egne kompetencer og hvordan disse kan anvendes i organisationen:

Allan: *"[...] det tror jeg altså også er ens vilkår for nyuddannede akademikere. Altså, [...] man er på ingen måde færdig og klar til job, bare fordi man har fået sin kandidat. [...] Så har man bare lige et fundament man også skal bygge på. Det er ikke ligesom, altså, når man er færdiguddannet murer, så kan man jo fra dag ét få besked på, at du skal lige mure den gavl der, fint, så så gør man det. Altså, der er en proces bagefter. Det er jo så den man bliver klædt på til at kunne håndtere i kraft af sin uddannelse, men man har ikke noget håndværk som sådan og det kan godt virke lidt frustrerende og det er der, tror jeg, at der er noget at hente for virksomhederne. Specielt store organisationer som Region Nordjylland. Altså, kan man formå ligesom at bruge de første måneder af ansættelsen på at have lidt kompetenceafklaring, have de forventningsafstemninger, så tror jeg at den er der."*

Pia: *"Jamen, jeg er frygtelig enig i flere ting. Den der afklaringsperiode, som vi lidt snakker om og som du så også har haft i dit projekt, det er det der med, at man ikke aner hvad man kan forvente. Altså, jeg synes virkelig, [...] som murer, du ved, du skal ud og murer nogle ting, men som akademikere. Du står faktisk lidt og stiller dig op og tænker, jeg kan lidt af hvert, men jeg kan ikke rigtig noget af det sådan i dybden rigtigt. Altså, jeg ville ikke, hvis jeg var blevet ansat som programmør, jeg ville ikke kunne sætte mig ned og programmere, på trods af at jeg godt ved hvordan man gør, men jeg ville*

kunne lære det. Så du stiller dig egentlig ud, som sådan en blank side med et eller andet form for basispakke og siger, nu kan I bruge mig til hvad I vil, jeg aner ikke selv hvad det skal være, men hvis I har sådan nogenlunde fornemmelse, så vil det være super, ikke. Og det har de heller ikke. De ved, fordi Region Nordjylland arbejder så hurtigt og der er rivende udvikling og krav fra alle mulige sider, så der er det mere sådan en, vi har det her projekt, der lige nu står uden en person, det gør du lige og, og så ender man med sådan et en skraldebøtteopgaver, ikke. Fede opgaver, spændende opgaver, men utrolig tilfældige opgaver. Så det er meget den der med Region Nordjylland ved ikke hvor meget de egentlig kan få ud af os. Samtidig så aner vi ikke hvad vi kan stille af krav og hvad vi kan, vil, må, er i stand til på lang sigt, ikke.” (Bilag ’10.5.1 Transskription Region Nordjylland – fokusgruppe’, s. 29).

Som det fremgår af ovenstående citat, er der en vis usikkerhed og frustration over, at der fra organisationens side ikke forefindes en klar specificering af ens kompetencer samt en manglende forventningsafstemning og hvad man reelt kan bidrage med i organisationen, hvilket forstærkes af det faktum, at man som nyuddannet heller ikke selv helt er klar over dette.

Denne problematik gør sig gældende for alle dimittenderne fra Region Nordjylland og til dels Mariagerfjord Kommune, hvor de ligeledes giver udtryk for, at deres kompetencer ikke slår til overfor det pågældende arbejde de laver:

Iben: *”Jeg synes bare, det er dejligt at få erfaringen inden, altså, få dem, som du siger [kigger på Louise], man er jo primært teoretiker.”*

Louise: *”Ja.”*

Iben: *”Altså, jeg har så været i praktik under min uddannelse, og det giver lidt, ikke? Men det er jo alligevel kun nogle måneder, hvorimod at nu kan jeg begynde at mærke at det begynder at give noget. Altså, og hele tiden hver dag at være praktisk på arbejde. Selvfølgelig har man sin teori i rygsækken, men man skal hele tiden løse et eller andet reelt praktisk problem. Det giver den aller bedste erfaring, synes jeg, og man finder også ud af, hvad for noget teori, man skulle have noget mere ud af, og hvad for noget man egentlig godt kunne have været lidt mere ligeglad med.”*

Louise: *”Jeg tænker måske også rigtig meget, at det jeg har lært, det er blevet lavet om siden. Så er der kommet en ny definition eller en ny dom, der har sagt noget andet eller*

så på den måde meget med nye uddannelse bare [laver en fløjtelyd]. Altså, det er metoderne, der tæller, det er knap så meget det indhold, ikke? For det bliver jo skiftet ud hele tiden. Så på den måde er det svært at læne sig op ad.” (Bilag ’10.5.2 Transskription Mariagerfjord Kommune – fokusgruppe’, s. 28-29).

Hos informanterne fra Mariagerfjord Kommune forekommer der ikke helt samme frustration, som hos informanterne hos Region Nordjylland, men der er stadig en bevidsthed om, at ens teoretiske erfaring fra universitetet ikke slår til i forhold til det meget praktiske arbejde i erhvervslivet. Netop dette perspektiv, det teoretiske kontra det praktiske, tager HR-medarbejderne ligeledes op, hvor Dorthe fra Region Nordjylland fortæller, at særligt nyuddannede er interesserede i at vide, hvilke teoretiske perspektiver og metoder, der anvendes og ligeledes kalder HR-medarbejder Maria fra Mariagerfjord Kommune dette forhold mellem teori og praktisk anvendelse en barriere for implementeringen af dimittenderne:

Maria: ”Jamen altså, det jeg hører fra organisationen, og det er også det jeg selv har oplevet de andre steder, de andre arbejdspladser, jeg har været på, og det, der var min egen oplevelse dengang da jeg kom ud, det er, at man har jo selv en opfattelse af, at man er meget bred og det er man akademisk, og man har jo ikke særlig meget empiri, når man kommer ud og når man så kommer ud, så vender man jo lige bøtten på hovedet, i forhold til teori og empiri. Det er meget anderledes og det kan det også godt være, det her med at man sådan lige skal huske at sænke lixtallet i skrivearbejdet, fordi, ja at man skal huske hele tiden, at man skal forholde sig til nogle ekstremt praktiske ting, som man simpelthen ikke sådan har i mente til at starte med, at man overvejer det ikke. Man er vant til at sidde i større eller mindre grupper, i hvert fald hvis man kommer fra Aalborg, og lige pludselig kan man havne på sit eget kontor med sine helt egne opgaver uden mulighed for at sparre med ret mange andre, i hvert fald slet ikke nogen, der kender til de teorier man sidder med og der har jo også i mange. Rigtig mange steder er det også sådan, at hvis man kommer til at omtale sådan en teori, så ruller øjnene lige i hovedet på de omkringstående, ikke, fordi kors altså, kom nu videre i virkeligheden. Det er tit nogle af de barrierer der er med implementering af nyuddannede akademikere.” (Bilag ’10.5.5 Transskription Mariagerfjord Kommune – HR-interview’, s. 7-8).

Som citaterne tydeliggør, forefindes der et skel mellem de kompetencer, dimittenderne kommer med fra universitetet og deres praktiske anvendelse i jobbet, hvilket er et frustrationsmoment for dimittenderne. Herved kommer praksisfællesskabet til sin ret og herigennem lærer dimittenderne de kompetencer, som de ikke er udrustet med fra studietiden, men ikke desto mindre tager denne proces dog længere end forventet, som flere af informanterne udtrykker. Hans giver ligeledes udtryk for, at han er usikker på, hvilke kompetencer, han reelt besidder, hvilket bl.a. skyldes, at hans uddannelse ikke umiddelbart matcher den konkrete stilling, han er ansat i. Wengers teori tager ikke højde for om noviceerne i fællesskabet er helt uerfarne indenfor praksisfællesskabets arbejdsområde eller om de har erfaringer andre steder fra. Det virker dog klart på baggrund af ovenstående citater, at der foregår mere kompetencetillæring, når noviceerne i fællesskabet ikke har praktiske erfaringer andre steder fra, hvilket understøttes af HR-medarbejderen Dorthe, der udtrykker, at der er en forventning om, at nyansatte med tidligere erfaringer og kompetencer inden for det givne område bliver hurtigere selvkørende. En anden problematik i forhold til kompetencerne er, at kompetencerne fra universitetet ikke udnyttes fuldt ud, mens basiskompetencer værdsættes højt, hvor bl.a. Pia giver udtryk for at hendes Excel- og Google-evner er noget af det, hendes kolleger sætter størst pris på:

Pia: "Jeg synes tit, man løber ind i, at alt det, jeg egentlig kan, det bliver ikke brugt. Altså, det er for lidt, det jeg laver i forhold til hvad jeg egentlig kunne byde ind med. Altså, jeg har evner til meget mere end det de bruger mig til. Det synes jeg lidt er en skam, altså, at man ligesom føler, at noget af det man har brugt fem år på, det ligesom, nå ja, hvis du kan IT og google, så så er du ansat, ikke." (Bilag '10.5.1 Transskription Region Nordjylland – fokusgruppe', s. 19).

Ifølge dimittenderne fra Region Nordjylland, er problematikken dog, at de ikke har en klar forståelse af hvad de reelt set kan bidrage med til organisationen ud fra dimittendernes optik, mens organisationen umiddelbart heller ikke fremstår, som om den selv har en forståelse heraf. Pia giver dog udtryk for, at hun føler, at hun besidder kompetencer, som organisationen kan drage nytte af og når det er muligt, forsøger hun at inddrage disse i hendes arbejdsopgaver. Informanterne ved Region Nordjylland efterlyser mere kompetenceafklaring samt forventningsafstemning, for at dette parameter ikke leder til så meget frustration, som Allan fortæller:

Allan: "[...] kompetenceafklaring, men også i høj grad forventningsafstemningen. Så den kunne jeg godt savne lidt nogen gange. Den tror jeg med fordel at de kunne gøre det lidt eksplicit for den nyansatte, fordi jeg tror mange sidder med den der, gad vide om de nu synes, at jeg gør det godt nok? Jeg er jo ny og jeg kan jo formentlig ikke det samme som hende, som er rutineret og har siddet her i 40 år. Gør jeg det godt nok? Producerer jeg det, der forventes?" (Bilag '10.5.1 Transskription Region Nordjylland – fokusgruppe', s. 28).

Informanterne fra Mariagerfjord Kommune giver ikke i samme omfang udtryk for, at dette er et problem, hvilket dog bl.a. kan skyldes, at Thomas sidder i en stilling, han ikke er uddannet til, hvilket kan være en forklarende faktor for ham, hvorfor hans kompetencer ikke slår til. Herved adskiller Thomas sig dog fra Hans, der i større omfang er usikre på hans faglige kompetencer, der er derved tegn på, at det er individuelt hvordan dette fænomen påvirker dimittenderne. Derudover har Iben haft en manglende introduktion til hendes arbejde, hvilket kan have bevirket, at der for hende har været andre frustrationer, der har vejet tungere og for Louises vedkommende har hun, som nævnt, haft et andet arbejde før. Disse faktorer kan forklare, hvorfor usikkerheden omkring kompetencerne ikke opfattes som problematisk i samme omfang, som hos informanterne fra Region Nordjylland, da deres specifikke situationer kan give dem en årsagsforklaring for, hvorfor kompetencerne ikke slår til. I Louises tilfælde, kan hendes glæde over endelig at arbejde som jurist, som hun er uddannet til, overskygge de eventuelle frustrationer, hun har følt i forhold til hendes kompetencers utilstrækkelighed. Dog giver informanterne ligeledes udtryk for, at det er en lang proces, hvilket tolkes som et tegn på, at kompetenceafklaringen ligeledes her har en indflydelse på socialiseringsprocessen. Informanterne hos Systematic adskiller sig fra de øvrige informanter i relation til deres kompetenceafklaring. Gennem interviewet stod det klart, at de var mere selvsikre på deres kompetencer samt anvendelsen af disse. Dermed er det ikke sagt, at de ikke lærte fællesskabets praksisser bl.a. gennem spørgsmål til arbejdsopgaver og lignende. Årsagen herfor kan bunde i, at de har studeret en, der i stor grad er direkte anvendelig på deres arbejdsområde, da kompetencerne fra uddannelsen matcher de anvendte kompetencer i organisationen. Dette står i modsætning til Pias oplevelse:

Pia: "[...] altså nu jeg var jo i Australien i et halvt år. Ude og lave projekt, men man er stadigvæk ude og lave projekt, altså, og man kunne også godt ligesom mærke, altså, man bliver lidt, hvis vi nu kunne få lyst til at lave en PhD, ikke? Følte jeg lidt, at vi til sidst blev uddannet til og være forskere. Selvfolgelig skal der være forskere, men det er

ved Gud ikke os alle sammen, der egner sig til det, ikke? Hvor vi sad næsten alle med den der følelse af, hvad kan jeg nu? Jeg kan en helt masse, men hvad kan jeg gøre med det? Hvordan får jeg nogen til at se, at jeg kunne være super sej og have til at sidde i en eller anden robotafdeling eller landbrug eller... Fordi vi jo netop kan så mange ting, og som mange uddannelser kan nu om dage, altså, man kan så mange ting. Altså, det er så uspecifikt, det vi lærer, det er så bredt” (Bilag ’10.5.1 Transskription Region Nordjylland – fokusgruppe’, s. 30).

Informanterne giver derved udtryk for, at der forekommer en usikkerhed, ved at mange universitetsuddannelser er så bredt favnende samt at undervisningens karakter bærer præg af at være rettet mod at uddanne forskere. Tages der højde for Pias uddannelse, der bærer præg af at være praktisk orienteret, tyder dette på, at kompetenceforvirringen hos dimittenderne er en kombination af uddannelsens karakter samt hvorvidt det efterfølgende arbejde matcher de tillærte kompetencer fra uddannelsen.

Hvad angår kompetenceindlæringen, giver flere af dimittenderne bl.a. udtryk for, at de hurtigt har fået mange og store opgaver allerede fra starten af ansættelsen, hvor informanterne til tider har følt sig frustrerede. Derudover er de også overvældede og målløse over, at det er dem selv, der er hovedansvarlig for opgaven. Dette er ikke kun negativt, da det også giver dimittenderne mulighed for at udfolde deres evner over for organisationen, hvilket bl.a. kommer til udtryk ved, at de føler at de bliver taget seriøst. Til tider har presset dog været for stort:

Allan: ”Altså, jeg var inde ved min chef på et tidspunkt og sige til hende, at nu kan I ikke give mig mere, fordi så er jeg her ikke. Altså, jeg var inde og give en advarsel, fordi jeg ligesom kunne mærke, at nu blev det for stort. Hvis de ville have noget ud af mig næste år, så blev de nødt til ligesom også at give opgaverne til nogle andre eller i hvert give mig noget hjælp.” (Bilag ’10.5.1 Transskription Region Nordjylland – fokusgruppe’, s. 27).

Som det kan læses ud fra ovenstående citat, er kompetenceindlæringen til tider stor og omfattende og deltagerbanen fra novice til fuldgældigt medlem muligvis kunne forbedres, hvis der var taget højde for dette aspekt. Dimittenderne er dog ligeledes positivt overrasket over, at de bliver taget seriøst på deres arbejdsplads. Dette bevidner muligvis om, at kollegerne mener, at dimittenderne har

meget, de kan bidrage med og mange af de frustrationer, dimittenderne har i forhold til de manglende kompetencer, bunder i, at de er usikre på sig selv. I forlængelse heraf, påpeger HR-medarbejderen Maria fra Mariagerfjord Kommune, at akademikernes primære kompetencer, er deres evne til at skabe et overblik i et stort materiale, hvilket understøtter, at de nyuddannede akademikere besidder kompetencer, der kan anvendes i organisationen.

Et sidste aspekt er organisationens brug af kompetencer på tværs af afdelingerne samt åbenheden i de tre organisationer. Hos Systematic har de nyuddannede akademikere mulighed for, at flytte rundt i organisationen, som tidligere nævnt. Dette medfører, at organisationen i høj grad anvender de forskellige kompetencer, som individerne har, da medlemmerne rokeres rundt i organisationen og derved kan anvende deres kompetencer på tværs af afdelingerne. Dette gør sig ikke i samme grad gældende for Mariagerfjord Kommune og Region Nordjylland, hvor der gives udtryk for, at de enkelte afdelinger kun har kontakt til de få afdelinger, de samarbejder med, men ellers knap nok ved, hvad der bliver foretaget på kontoret ved siden af:

Hans: *"Jeg tænker også, at det er vigtigt at have kendskab til fællesskabet [...] i forhold til, at man ved, hvad der findes i det fællesskab. [...] men det er også bare, fordi jeg trækker det ud, som [...] har undersøgt og det er nemlig også, at man vil gerne have kendskab til de kompetencer, der findes... [...] i organisationen, [...] at man skal egentligt tænke hele organisationen ind som et fællesskab, [...] som man skal have kendskab til [...]"*

Allan: *"Og det er jo noget af det, vi er uhyrlige dårlige til."*

Pia: *"Ja."*

Allan: *"I Regionshuset, altså, vi går og prædiker, at vi skal gøre op med silotænkning og super optimering ude på sygehusene, men vi ved satme ikke engang hvad dem ved kontoret ved siden af de laver [...]"*

Pia: *"Nej."*

Allan: *"Det er heldigvis noget, man forsøger at adressere nu, men det kunne man blive meget bedre til."*

Pia: *"Det er det, der er et problem hos jer og det er et problem hos os... og det er et problem ved vores leverandører, at man tænker, det her, det kan vi. Man tænker ikke li-*

ge, jo jo, men dem, der sidder bag ved væggen, måske er de skide dygtige til det, måske var det dem, [...] jeg skulle snakke med.”

Allan: *”Men det der med at det f.eks. det er projektejerskabet, der bliver afgørende for hvilke kompetencer, der kommer i spil [...] og ikke, altså hvad kan man sige, kernen i det fokusområde, man nu har. Det er ikke det, der er afgørende egentligt. Det bør det jo egentligt være. Altså, man bør jo i forhold til en eller anden indsats, så bør man jo få alle de kompetencer i spil, der kan byde ind med et eller andet [...] og det er man ikke gode nok til.”* (Bilag ’10.5.1 Transskription Region Nordjylland – fokusgruppe’, s. 33-35).

Som ovenstående citat tydeliggør, går der mange kompetencer tabt i organisationen, da der ikke gøres brug af disse på tværs af organisationen. Dette bevirker, at individerne i Region Nordjylland samt Mariagerfjord Kommune ikke har samme mulighed for at lære de forskellige kompetencer, der forefindes i organisationen, hvilket er et yderligere tegn på, at disse organisationer ikke har et praksisfællesskab på tværs af organisationen i modsætning til Systematic. Dette tab af kompetenceudvikling kan eventuelt skyldes, at der ikke i samme grad hos Region Nordjylland og Mariagerfjord Kommune er åbenhed omkring opgaver etc., som der er ved Systematic. Dette medfører, at de nyuddannede akademikers tillæring af de faglige kompetencer, der forefindes i organisationen, begrænses til at omhandle de specifikke kompetencer, der er i den pågældende afdeling, på trods af at andre afdelinger i organisationen ligeledes besidder relevante kompetencer.

6.3.1 Delkonklusion

Overordnet set forefindes der praksisfællesskaber i alle organisationerne, hvor praksisfællesskabet dog er mere udtalt ved Systematic end hos Region Nordjylland og Mariagerfjord Kommune. De fleste af de nyansatte akademiske dimittender er ligeledes en del af et praksisfællesskab, hvor der dog forekommer ét tilfælde, hvor dette ikke gør sig gældende. Der forefindes en del kompetenceusikkerhed hos dimittenderne, hvor dette bl.a. afhænger af uddannelsens match med det senere job. Ligeledes forlænges deltagerbanen mod fuldgyldigt medlemskab, hvis der er en manglende introduktion til arbejdsopgaverne, da skellet mellem egne erfaringer og de anvendte kompetencer i praksisfællesskabet er for stort. Heri ligger det faktum, at kompetencetillæringen er relativt stor blandt nyuddannede akademikere. Hvad angår deltagerbanen, er der flere der gør sig gældende for dimittenderne i dette speciale, herunder bl.a. vikariater samt isolation, hvilket medfører, at deltager-

banen forlænges samt at tillæringen af kompetencer besværliggøres. Tidligere erfaringer, herunder praktik, samt en struktureret socialiseringsproces synes at have en gavnlig effekt på deltagerbanen, da dette er medvirkende til at forhindre noget af usikkerheden samt at optimere læringsprocessen hos den nyansatte dimittend.

De forskellige relevante aspekter af informanternes deltagerbane fra novicer (nyuddannede akademikere) til fuldgyldige medlemmer (kompetente medarbejdere) i praksisfællesskabet, der gør sig gældende for informanternes fortællinger, er behandlet i ovenstående analyse. Der forekommer som ovenfor nævnt flere problematikker, herunder: vikariat, isolation samt kompetenceusikkerhed, hvilket Wengers teori om praksisfællesskabet ikke forholder sig til. Teorien om praksisfællesskabet forholder sig ikke til, hvilken effekt problematikkerne har for individets deltagerbane og ej heller forholder teorien sig til, hvorvidt individets tidligere erfaringer og kompetencer har en indflydelse herpå, hvor det dog på baggrund af ovenstående analyse kan ses, at det har medført frustrationer, usikkerhed, at akademikere ikke socialiseres ind i praksisfællesskabet samt forlænget deltagerbanen grundet for stort skel mellem egne erfaringer og kompetencer. Ifølge Wenger, medtager individet sine livserfaringer og viden ind i praksisfællesskabet, og det er i dette spændingsfelt mellem egne erfaringer og de socialt forhandlede kompetencer, at læring finder sted, men hvilken indvirkning disse har på deltagerbanen forholder, han sig ikke til, hvor der dog synes at forlænge deltagerbanen mod fuldgyldigt medlemskab, hvis der ikke fra organisationens side tages hånd om denne spænding. Der tegnes ligeledes et mønster gennem ovenstående analyse af, at flere af de aspekter, der gør sig gældende for specialets dimittender, gør sig særligt gældende for dem i kraft af, at de er nyuddannede akademikere uden de store arbejdsmæssige erfaringer. Et andet aspekt, som Wengers teori heller ikke kommenterer på, er hvilken effekt en presset og travl opstart har på individets deltagerbane. Det synes dog at fremgå på baggrund af informanternes fortællinger, at dette har haft en effekt på socialiseringsprocessen, hvor denne muligvis bliver hårdere og tager længere tid end nødvendigt, da der ikke i samme omfang er mulighed for at fordybe sig i og absorbere de tillærte kompetencer. Hvad angår tidsaspektet i deltagerbanen fra novice til kompetent medlem, er dette ikke noget, der diskuteres i Wengers teori, hvor det på baggrund af informanternes beretninger formodes, at dette er meget individuelt. Spørgsmålet er dog, hvorvidt et langt forløb kan medføre, at et individ aldrig optages i praksisfællesskabet og eventuelt vælger at forlade dette, og om dette muligvis gør sig gældende for Hans. I forlængelse heraf synes en planlagt socialiseringsproces at være positiv for såvel individet som organisationen, da individet herved hurtigere finder ud af hvilke kompetencer,

forventninger, arbejdsgang etc., der gør sig gældende og på den måde hurtigere kan præstere kompetent i praksisfællesskabet.

6.4 Anerkendelse

Ud fra Honneths optik eksisterer der, som tidligere nævnt, tre anerkendelsessfære, privatsfæren, den retslige sfære og den solidariske sfære, hvoraf der i nærværende speciale er fokus på sidstnævnte sfære, da denne dækker over individets relation til den gruppe, fællesskab eller samfund, som denne befinder sig i og hvor individet oplever anerkendelse. Det fællesskab, der er tale om i forbindelse med dette speciale, er arbejdsfællesskabet og i dette afsnit vil der analyseres på den anerkendelse, som individerne modtager (eller mangel på samme) i det arbejdsfællesskab, som de deltager i.

Anerkendelsen fra samfundet og organisationen

Ofte er det at få et job efter endt uddannelse en anerkendelse i sig selv både af organisationen, men derudover også af samfundet som helhed, i og med at man går fra at være samfundsmæssig bistandsmodtager til bidragsyder, hvor ens evner og faglige kompetencer anerkendes som værende brugbare i fællesskabet. Af organisationen anerkendes man ved, at man er blevet valgt ud af en stor gruppe med mange andre jobansøgere. Ligeledes er det en stor anerkendelse, for dem, som er blevet ansat i et vikariat og som senere hen bliver fastansat. Iben hos Mariagerfjord Kommune fortæller spontant i fokusgruppeinterviewet om, at hun netop samme dag er blevet fastansat og i nedenstående citat fremhæver hun den samtale, som hun havde med hendes leder angående fastansættelsen:

Iben: *"[...] jeg vil gerne tilbyde dig jobbet, jeg regner med, at du stadig vil have det. Jamen, det ville jeg gerne.*

[Alle griner]

Louise: *"Åh så pyt"*.

Iben: *"Men det har været dejligt også ligesom at få den. Det har været en kæmpe anerkendelse, kan man sige."*

Louise: *"Ja."*

Iben: *"Så har man i hvert fald været god nok indtil videre."* (Bilag '10.5.2 Transskription Mariagerfjord Kommune – fokusgruppe', s. 56).

Citatet viser netop, hvor stor en anerkendelse, især fagligt, der ligger i det at blive ansat og, som i dette tilfælde, at have været ansat som vikar og derefter blive fastansat. Ikke desto mindre, når den nyuddannede så er startet i jobbet, om end det er en fastansættelse eller et vikariat, opstår der nogle helt nye anerkendelsesbehov, som der skal dækkes. Overordnet set giver alle ni nyuddannede akademiske medarbejdere udtryk for, at de modtager anerkendelse på arbejdspladsen, men der er dog forskel på graden af den, hvordan de modtager den, samt deres syn på den. I nedenstående citat fortæller interviewpersonerne fra Mariagerfjord Kommune om den anerkendelse, som de modtager fra kolleger og ledere:

Louise: *"Altså, jeg har en leder, som er meget glad for lige, at trække stolen hen og fortælle, hvor glad hun er for, at man er ansat og hvor godt det går. Det er rigtig dejligt. Særligt, når man lige er startet, at man lige får bekræftet, at det er okay, vi er glade nok for, at vi har ansat dig. [Griner] Det tænker jeg kun bliver ved, men her i starten er det rigtig fint, og hun er god til at udtrykke for, at hun synes, man er faldet godt til både fagligt og socialt og man løser sin opgave tilfredsstillende. Det har været rigtig fedt, at hun har været god til lige at komme og sige det. Det synes jeg."*

Iben: *"Også fået ros, altså fået af vide, at de synes, jeg er en god kollega og får løst min opgaver fint og så videre. Og jeg har også. Altså, jeg har også fået at vide, hvad jeg kan gøre bedre til sådan, altså, så har vi holdt sådan nogle statusamtaler ikke sådan nogen officielt MUS-sammentaler[utydeligt] men hvor man så lige vender, hvordan synes du, det går og så videre og så videre, og jeg har lagt mærke til sådan og sådan, siger min leder så, og kan det passe, er det noget, at du sådan kæmper med, og så er man, sådan ja, det passer meget godt og sådan noget og så.. så laver man nogle aftaler om at prøve at gøre det bedre, og så får man så ros for det, man allerede gør godt, så jeg tror, det er sådan meget, som det skal være".*

Louise: *"mm."*

Interviewer: *"Ja"*.

Iben: *"For det det er jo sådan. Jeg tror, at jeg er sådan en, hvis jeg kun får ros, så tænker jeg, at så er det fint nok, altså det er også lidt farligt, ikke. Så det er fint nok lige at*

få af vide, at der er måske en, der lige har lagt mærke til, hvad du synes, der er svært, for selvfølgelig er der det, man synes, der er svært, det fremgår og...

Louise: "Ja".

Iben: "Så. Så det er egentlig fint nok lige at få af vide, at det er blevet opdaget. [Griner] Så må man jo lige tage sig lidt sammen." (Bilag '10.5.2 Transskription Mariagerfjord Kommune – fokusgruppe', s. 37-38).

I citatet skinner det igennem, hvor vigtig en faktor anerkendelse er for de pågældende medarbejdere og hvad de hver især ligger i den anerkendelse, de får. Louise giver udtryk for, at hun finder det dejligt med anerkendelse i form af, at hendes leder bekræfter hende i, at hun gør hendes arbejde godt og Iben supplerer med at sige, at det for hende er vigtigt, at hun bliver mødt med anerkendelse, både hvis der er noget, hun gør godt, men også i tilfælde af, at der er arbejdsopgaver, som hun finder svære og har brug for at komme videre. Ved Region Nordjylland oplever Allan stor anerkendelse i forhold til det kontorgymnastik, som han har arrangeret for hans kolleger hver dag. Hans bidrag i fællesskabet anerkendes ved, at hans kolleger har lyst til at deltage i gymnastikken, samt at han tilmed har været på bagsiden af Region Nordjyllands personaleblad. Derudover forekommer der en spontan anerkendelse i selve fokusgruppeinterviewet, da Hans proklamerer, at han er blevet inspireret af Allans kontorgymnastik, ved at han nu holder hans pauser på andre måder end at sidde og drikke kaffe. Anderledes er det dog for medarbejderne fra Systematic, hvor der hersker en helt særlig form for ingeniør-kultur. HR-medarbejderen fortæller her, at organisationens medarbejdere scorer lavt i trivselsundersøgelser på, om de dagligt modtager anerkendelse, men at medarbejderne samtidig giver verbalt udtryk for, at de ikke ønsker mere anerkendelse end de i forvejen får. Som Alex udtrykker det:

Alex: "Men man får bare at vide, at det var da en god løsning, og mere skal der heller ikke til" (Bilag '10.5.3 Transskription Systematic – fokusgruppe', s. 36).

Ikke desto mindre, er det en vigtig faktor for Systematic at gøre brug af en anerkendende ledelsesstil og de sørger derfor kontinuerligt for, at medarbejderne oplever anerkendelse på arbejdspladsen bl.a. i form af, at de dagligt, ugentligt og månedligt mødes med henholdsvis arbejdsteamet, afdelingen samt hele Systematic. Ligeledes har de i Mariagerfjord Kommune fokus på, at der skal herske anerkendelse blandt medarbejderne. De har tidligere haft problemer med, at medarbejderne satte sig

på faste pladser i kantinen og det derfor var svært for nyansatte, at komme ind i det eksisterende fællesskab. Af den grund har ledelsen derfor indført et flag-tiltag, hvor der nu engang imellem sættes et flag på et af bordene i kantinen og når medarbejderne så sætter sig i kantinen, skal de starte med at sætte sig ved bordet med flaget:

Maria: *"Ja, det var at folk, de sad på faste pladser hver gang, altså, det var lige før, det var min plads oppe i kantinen og der kunne man ikke sætte sig. Og det kom vi til at snakke om, at det er sådan lige i overkanten at have det på arbejdet. Det er nok at vi har det derhjemme omkring spisetid ved bordet ikke, hvor vi altid sidder på den samme stol. At måske kunne det være en god idé, at vi sådan lige. Og så havde det noget at gøre med, at der var jo et, vi er jo kommet hertil i efteråret 9, vi havde kontor i Hobro først og så blev vi flyttet herved i efteråret 9, og der er nogle, der er kommet senere end os, så på grund af vi ikke har et fælles rådhus, så er det egentlig sådan meget dynamisk, at så er der en afdeling ét sted og så passer det bedre, hvis den er et andet sted, og så flytter vi lidt nogle folk og... Det gør, at hvis man så ikke har en plads i kantinen ikke, når der kommer nye folk, så er det. Det er sådan lidt fedt, at man kan sætte sig hvor man gerne vil og man ikke skal spørge, er den her plads optaget. Så derfor prøvede vi det der med flaget."* (Bilag '10.5.5Transskription Mariagerfjord Kommune – HR-interview', s. 16).

Dette tiltag er dermed medvirkende til at skabe anerkendelse over for de nye medarbejdere i organisationen, i og med at HR-medarbejderen er klar over, hvor svært det kan være at lære nye mennesker at kende, når de nuværende medarbejdere allerede er fastbundet til hinanden. Derudover fremhæver HR-medarbejderen fra Mariagerfjord Kommune, at det er personligheden, der afgør behovet for anerkendelse, hvilket er et aspekt, som også HR-medarbejderen fra Region Nordjylland kan nikke genkendende til:

Dorthe: *"... ja altså, det er klart at jo mere ny man er, jo mere har man brug for at få en pejling på, om man er på rette vej. Ikke anerkendelsen i betydningen sådan ros eller ikke betydningen hundekiks, det går godt, klap på hovedet-agtigt, men altså anerkendelse i form af, jamen det kan I jo godt få en opgave magen til eller det gik jo godt her, er lige en opgave der er lige lidt sværere endnu. [...] Den der anerkendelse, der ligger i, at op-*

gaverne tilfalder en og at man får noget at rive i, som er interessant og spændende. [...] Det er derfor at jeg siger det med hundekiks og ros, fordi der er nogle medarbejdere, der efterspørger det, 'jeg vil sådan set bare gerne have at vide, om det jeg har lavet, er det godt eller ikke godt... [...] Og det er fint nok, at du siger, at det er godt og så har jeg nogle andre medarbejdere, som siger, det er simpelthen det værste, du kan sige til mig. Altså, at det bare var godt, ja, men hvorfor var det godt og hvad kan det bruges til og i hvilken kontekst var det godt altså, som har et mere nuanceret forhold til det her med, at noget er vigtigt eller ikke er vigtigt, om det er godt eller skidt, så vi har talt meget om det der med, jamen, nogen vil faktisk bare gerne have at vide, at det var godt nok og andre vil gerne have mere end det eller have noget andet end det eller bliver faktisk pisse irriteret over at få at vide, at det var godt, hvis der ikke følger en eller anden form. For nogle er anerkendelse også, at de får tre kritiske ting, de kan arbejde videre med. [...] Så det er så individuelt...". (Bilag '10.5.4 Transskription Region Nordjylland – HR-interview', s. 35-37).

HR-medarbejderen fortæller først, at den anerkendelse, der gives, ikke er ment som en godbid, men derimod som en motivationsfaktor, ved at medarbejderne får tildelt interessante og gradvist sværere opgaver, og dernæst fremhæver hun netop den individualitet, der eksisterer i forhold til behovet for anerkendelse. Honneth distingverer ikke mellem forskellige former for behov inden for den samme kontekst, men ovenstående citater er ikke desto mindre eksempler på, at udover at de akademiske dimittender modtager anerkendelse så er behovet varierende fra person til person, samt at det er forskelligt hvor meget og hvordan organisationerne videregiver anerkendelse.

Uudnyttet kompetencer og eksternt samarbejde

Der er dog også eksempler på, at de nyuddannede akademikere oplever mangel på anerkendelse. Pia fra Region Nordjylland påpeger, at hun fagligt får ros for nogle af hendes lavpraktiske evner, hvorimod mange af de kompetencer, som hun har opbygget på universitetet, ikke bliver udnyttet:

Pia: "[...] Jeg synes tit, jeg oplever det der med, at de ting, altså ud over sådan de der større opgaver, så de ting, jeg får ros for, det er Excel-evner og at jeg kan google, de googler ikke, så jeg ved en helt masse ting, fordi jeg kan google. Jeg synes tit, man løber ind i, at alt det, jeg egentlig kan, det bliver ikke brugt, altså, det er for lidt, det jeg

laver i forhold til hvad jeg egentlig kunne byde ind med. Altså, jeg har evner til meget mere end det, de bruger mig til. Det synes jeg lidt er en skam, altså, at man ligesom føler, at noget af det man har brugt fem år på, det ligesom, nå ja, hvis du kan IT og google, så er du ansat, ikke?” (Bilag ’10.5.1 Transskription Region Nordjylland – fokusgruppe’, s. 20).

Yderligere giver hun tvetydigt udtryk for, at hun på den ene side oplever at få anerkendelse, men samtidig også det modsatte:

Pia: “[...] Jeg synes ude ved os, der er vi nogle gange så casual, at der går nogle ting tabt, især ros. Ikke fra ledere, der synes jeg egentlig, at de er gode til ligesom at komme hen og sige. Og jeg har også oplevet det fra nogle leverandører og nogle samarbejdspartnere, de ligesom er kommet hen og siger, ved du hvad, du er rigtig rar at arbejde sammen med, at det der, det var godt gået eller sådan et eller andet. Og i forhold til kolleger.. man er god til at sige tak og man er god til at sige, ved du hvad, det der, det var bare lige det, der reddede min dag eller et eller andet. Til gengæld, så har jeg med brugere at gøre og der får man rigtig mange skidebalder for ting, man ikke har indflydelse og der er det altså godt at have nogle gode kolleger, der ligesom kan gå ind og sige, ved du hvad, du forklarede det, du kunne gøre og så er der bare ikke mere at gøre. Vi over ved os, vi har brug for den der.. hedder det ikke ros af hinanden engang imellem, fordi vi netop får så mange skidebalder, som intet har med os at gøre tit. Så det det.. Jeg synes generelt, at vi er okay gode til det.” (Bilag ’10.5.1 Transskription Region Nordjylland – fokusgruppe’, s. 19).

I første citat gives der udtryk for, at Pia bliver anerkendt, for nogle evner, som hun ikke selv tillægger den store værdi og samtidig oplever hun en mangel på anerkendelse ved, at det, som hun har brugt lang tid på at uddanne sig i, ikke bliver udnyttet. Pia bliver dermed anerkendt af fællesskabet for hendes bidrag, men som sagt ikke for det, som hun mener, at hun kan bidrage med og dette kan muligvis resulterer i, at hun hen ad vejen ikke vil kunne genkende sig selv i fællesskabet eller i den konkrete arbejdsstilling, som hun har i organisationen, da hun anerkendes for noget andet end hvad hun selv synes, hun er. I det andet citat fortæller hun yderligere, at de på afdelingen er så afslappede, at den nødvendige anerkendelse går tabt, mens hun dog pointerer i forhold til ros, at de er ’okay

gode til det'. Dette kunne det tyde på, at der eksisterer et underlæggende behov for anerkendelse, som hun ikke fuldt ud får dækket, hvilket kan være grundet hendes til dels negative oplevelser med brugerne, samt at hun ikke anerkendes for de faglige kompetencer, som hun besidder. Hun har derfor et ekstra stort behov for at få anerkendelse fra hendes kolleger og ledere, hvilket hun til dels får dækket. At have med andre at gøre, som ikke er fra Region Nordjylland, er også noget, som Allan er bekendt med, da han ofte samarbejder med folk fra sygehusene:

Allan: *"Ja... Det er lige en tilføjelse til det Pia siger der. Altså, jeg ved ikke om man kan snakke om brugere i den sammenhæng, men vi har rigtig meget samarbejde med sådan folk ude på sygehusene. Der er nogle lokale kvalitetsorganisationer og vi er så den regionale kvalitetsorganisation. Nogle gange er det jo, at vi stikker nogle retningslinjer ud, som [utydeligt] det er jo ikke altid at man er lige populær der, så der har jeg oplevet nogle gange at, der har været noget[utydeligt] på sygehusene og så har det måske været lidt nemt og lige at teste de nye af og det var så mig, hvor.. altså, der kan man satme godt få nogle regulære skidebalder eller i hvert fald forsøg på det, hvor man sådan sidder, okay hvordan faen reagerer jeg lige på den her. Altså, jeg ved godt, at det ikke er noget med mig personligt, men derfor kan jeg stadig godt.. det skal de sgu ikke slippe godt fra. Og der har de erfarne kolleger været rigtig gode til det, synes jeg, og ligesom været inde og få en klapper, hvorfor er det folk, de reagerer, som gør. Altså, [utydeligt] Det har jo ikke noget at gøre med en som person, men altså, det er et vilkår med at arbejde i sådan en type organisation, som vi gør. Så der betyder den kollegiale støtte og anerkendelse utrolig meget synes jeg."* (Bilag '10.5.1 Transskription Region Nordjylland – fokusgruppe', s. 19-20).

Også i Allans fortælling om samarbejdet med folkene fra sygehusene forekommer der mangel på anerkendelse i form af, at han oplever at få deciderede 'skideballer'. Derudover forsøger de også at teste ham, da han er ny i feltet, hvilket tyder på, at han ikke anerkendes fuldt ud, som medlem af det fællesskab, som han befinder sig i, fordi han er ny. Ifølge Honneth, er det vigtigt, at der i et samfund hersker en horisontal hierarkisk orden, sådan at alle mennesker kan føle sig ligeværdige. Pia og Allans negative oplevelser med brugerne og det generelle eksterne samarbejde kan resultere i en følelse af ikke at være ligeværdige, hvilket de bl.a. fremhæver i bemærkningerne om, at de får skideballer og at de bliver testet. Denne mangel på anerkendelse i form af manglende ligeværdig anskuelse

kunne have ført til, at de begge ville have mistet deres positive forhold til sig selv, men på grund af at de begge oplever følelsesmæssig støtte fra kolleger og til dels også fra andre samarbejdspartnere, så bliver et negative udfald undgået.

Isolation, opsigelse og manglende introduktion

Hans har besluttet sig for, at når hans vikariat slutter, vil han ikke søge nogen anden stilling inden for Region Nordjyllands murer, særligt på baggrund af, at hans interessefelt er et andet sted. Ifølge Honneth, bunder individets deltagelse i fællesskabet i hvorvidt han eller hun kan genkende sig selv i fællesskabet. At Hans har besluttet ikke længere at ville være hos Region Nordjylland, kunne tyde på, at han ikke kan genkende sig selv i fællesskabet. Derudover kan hans isolerende placering i organisationen tolkes som en form for moralsk krænkelser eller personlig ydmygelse, hvilket også kan være en medfaktor til hans beslutning. Så på trods af, at han oplever anerkendelser på hans faglige udfoldelser, er det ikke nok til, at han ønsker at blive. Hans er dog ikke den eneste, der har oplevet en form for moralsk krænkelser – også Iben kan betegnes, som at have været udsat for dette allerede den første dag på jobbet, da hun senere hen finder ud af, at det i organisationen er kutyme at give blomster til en nyansat, men at hun i sin tid ikke modtog nogen:

Thomas: *"Vi fik en buket blomster, da vi startede. Det fungerede rigtig godt."*

Louise: *"Ja."*

Iben: *"Det gjorde jeg så ikke."*

[Griner]

Iben: *"Og det har vi lige snakket om i går, så siger de: Orv vi skal også have husket at have gjort sådan, når der kommer nogle nye, så får de en buket blomster. Og så kiggede jeg på mine kolleger og sagde, det fik jeg altså aldrig. [Griner]"*

[Griner]

Louise: *"Det er rigtigt. Det gjorde jeg også. Det er en lille ting, men man føler sig faktisk velkommen."*

Thomas: *"Ja. Og..."*

Iben: *"Det er en god ting."*

Louise: *"Ja."*

Iben: *"Det vil jeg også gerne have haft. Faktisk, så tror jeg også, det have gjort mig lidt gladere. Så var der noget mere på mit skrivebord, jeg kunne forholde mig til."* (Bilag '10.5.2 Transskription Mariagerfjord Kommune – fokusgruppe', s. 45-46).

I interaktionen mellem de nyuddannede akademiske medarbejderne bliver der grint og Iben selv kommer med en lille joke om, at hvis hun havde fået blomster, så havde hun haft noget at forholde sig til på sit skrivebord, men ikke desto mindre, er det tydeligt at mærke på hende, at hun ikke har følt sig helt så anerkendt i forhold til de andre, som fik blomster på deres første arbejdsdag. Derudover fortæller hun i interviewet, at når hun skal have skæld ud af andre på arbejdspladsen, så bliver hun ofte tiltalt med den uofficielle titel 'arkitekten', hvorimod at hvis hun gør det godt, så bliver hun kaldt ved hendes almindelige navn. Der er her en tydelig distinktion mellem anerkendelse og en hvis grad af ydmygelse, hvoraf hun modtager anerkendelse, når hun har gjort det godt, hvorimod at når hun har fejlet, så bliver hun udsat for en form for personlig ydmygelse. Ligeledes modtager også Thomas en grad af ydmygelse eller krænkelser i kraft af, at han og hans kollega til tider kan blive glemt af de andre på kontoret, da de er nye og samtidig sidder gemt lidt væk fra de andre på kontoret. Dette oplever også Iben, da hun ligeledes bliver glemt af hendes kolleger. Hun fortæller i nedestående citat om de konsekvenser, som det har haft for hende:

Iben: *"Jo. Og så også, fordi vi så var ved at flytte, så glemmer man måske lidt, at hende den nye hun ikke lige ved, hvem der er i alle afdelingerne eller hvor hvilke afdelinger sidder. Jeg har heller ikke styr på hvilke afdelinger sidder på hvilke rådhus, altså, det har jeg nu, men det havde jeg ikke der det første halve års tid, og det var der mange, der tager som en selvfølge, at hvis du skal mødes med dem, så ved du, hvor det er. Og det gør man ikke, som ny, hvis man ikke er blevet introduceret til det. Altså, der er selvfølgelig rigtig meget hjælp at hente på internettet og på hjemmesiden og så videre, men det er ikke altid det samme, som at der måske er nogen, der tager en halv time til at forklare dig nogen ting. Så der var jeg også faktisk rimelig lost i et stykke tid på hvem er hvem og hvor hører de hjemme henne og hele det der organisatoriske, så.. Men det endte faktisk med, at jeg sagde, jeg sagde det også til min leder, for jeg har også en god leder, der lytter. Han havde bare ikke tænkt over, at han måske egentlig havde glemt at introducere mig til organisationen. Jeg tror ikke, det var sådan bevidst, at han havde sagt, 'det vil jeg ikke', tror bare ikke, han havde tænkt over. Og der var meget travlt*

dengang, jeg startede. Og også i og med at afdelingen er ny, så der var en helt masse brikker, der skulle falde på plads, så jeg var bare sådan en af mange brikker, og det kan man godt mærke, når man så er den nye. Så faktisk, så endte det med, at jeg faktisk spurgte ham om, jeg ikke måtte lave sådan en slags folder eller sådan et stykke tekst med nogle billeder og nogle forklaringer, som han kunne give til, hvis der kom en anden ny end mig, hvor der så står jamen, hvad er vi for en afdeling og hvem hører vi under, hvordan hænger det hele sammen, og hvis du vil se organisationen, så kan du se det her, og hvis du vil vide mere, kan du så gå ind på hjemmesiden og hvordan fører vi vores timer og hvordan er pauserne, hvornår er der pauser, hvad sker der i de pauser, hvor lange er de. Sådan nogle helt grundlæggende ting, som jeg egentlig var forvirret over i starten, hvor man bare sådan prøver at følge med. Når der var nogen, der gik, så tænkte man, okay, så går jeg også ud. Så er der nok pause.”

[Alle griner]

Iben: ”Så men, sådan nogle ting som som egentlig bare er meget, meget basic, hvor man måske egentlig faktisk som leder eller en der havde været i organisationen i mange år, ikke tænker over, som er noget for os, som er ret relevant at finde ud af ret hurtigt, også for at man ikke sådan føler sig lidt åndsvag eller man ikke lige har fattet, at der er eftermiddagspause om torsdagen for eksempel. [Griner] Men det sagde han så også, at det var en rigtig god idé, og det synes han bare, jeg skulle gøre, og det ville han meget gerne benytte sig af i fremtiden. Så det er ligesom også, at der er sket noget på den front. Nu har vi fået to i løntilskud efter mig og de har så fået udleveret det her, og har også sagt, at det var dejligt, at der ligesom lå noget, de lige kunne kigge igennem, når de kom og satte sig på deres plads, så lå der noget, der var printet ud til dem, hvor man lige fik af vide ‘det kan du lige kigge på så, har du i hvert fald lige styr på de basale ting’.” (Bilag ’10.5.2 Transskription Mariagerfjord Kommune – fokusgruppe’, s. 5-6).

I både Thomas’ og Ibens fortællinger er der tegn på manglende anerkendelse i forhold til, at de er nye i organisationen. Thomas går ikke i dybden med hvilken betydning, det har haft for ham og han kommenterer heller ikke på, hvorvidt han aktivt handler på den manglende anerkendelse. Iben, som har oplevet den manglende anerkendelse i form af, at hun er blevet glemt at blive introduceret til organisationen, handler derimod på den manglende anerkendelse, i og med at hun er proaktiv i forhold til de nye medarbejdere, der senere hen måtte komme til afdelingen. I denne forbindelse laver

hun en folder, som hun ender med at få stor anerkendelse for af hendes leder, hvilket muligvis kan opveje den anerkendelse, som hun ikke fik i starten. I hendes fortælling giver hun også udtryk for, at hun snakkede med hendes leder angående den manglende introduktion til organisationen og at hun i den forbindelse er overbevist om, at lederen ikke handlede intentionelt, da han ikke gav hende en introduktion. Dette kan tyde på, at idet hun har oplevet en manglende anerkendelse, så, for at undgå de negative konsekvenser, såsom nedsat selvværd, som manglende anerkendelse kan medføre, bortforklarer hun forløbet, hvori lederen ikke har anerkendt hende ved ikke at give hende en introduktion til organisationen. Det gør hun, for at hun dermed kan blive ved med at genkende sig selv som værende en reel del af fællesskabet. Dette er dog ikke et aspekt, som Honneth inddrager i hans anerkendelsesteori, men ikke desto mindre, kan det tolkes, som en mulig forklaring på Ibens udsagn vedrørende den manglende introduktion til organisationen.

Kontekstskiftet

Mange af informanterne giver udtryk for, at karaktererne, som de fik på universitetet, ikke har haft den helt store betydning i forhold til anerkendelsen på arbejdspladsen. Medarbejderne fra Systematic fortæller, at den mundtlige anerkendelse er langt vigtigere og mere betydningsfuld og i Region Nordjylland lægger de vægt på den brugbarhed, der er i det, de laver. Derudover, at det naturligvis var dejligt at få en god karakter på universitetet, men at selve betydningen af karakteren mere lå i, at hver gang, man havde lavet et produkt, fik man en respons, hvilket ikke altid gør sig gældende i erhvervslivet:

Allan: *"[...] Man er bare med i et brudstykke i en eller anden proces, og det der med ikke at kunne se det færdige resultat. Det der med at... kender man nok, det ved jeg ikke, det gør mange mænd nok, det er sådan helt tilfredsstillende at slå græs, for man kan se hvor langt, man er kommet og man kan se hvornår man er færdig. Det kan man ikke her, og man lægger slet ikke mærke til det, hvis der så ikke lige er nogen, der kommer og siger det var faktisk skide godt du lige lavede det der, for det betød, at vi så kunne komme videre. Det er ikke altid, det er lige tydeligt, hvor i processen, det er, man bidrager med noget. Så det kan jeg godt savne nogen gange, men.. ja.. Så nyder man det selvfølgelig også bare det mere når det en sjældent gang, ja.."*

Interviewer: *"Mm."*

Pia: *"Jeg synes, jeg er meget anerkendelsesdrevet. Jeg elsker at få at vide, at jeg har gjort et eller andet godt. Det er måske meget naturligt, men jeg indrømmer det. Jeg synes, det er fedt og jeg savner, at det ikke er, altså, hvis nu man sidder og laver et stykke kode, ikke, og lige pludselig så virker det bare, så er det en sejr. Men det jeg laver nu, der er det mere sådan noget, nu kæmper man for det her og så finder vi et nyt problem, det gamle er stadigvæk ikke løst og så kæmper man videre og så finder man et nyt problem mere, ikke, og så på et eller andet tidspunkt ryger opgaven ud af ens hånd. Man får aldrig den der, nu er du færdig, det var godt klaret, nu går vi videre. Det er sådan en kontinuerlig følelse af, at der ikke rigtig er noget, der bliver afsluttet ud over sup-
portopgaver, altså."* (Bilag '10.5.1 Transskription Region Nordjylland – fokusgruppe', s. 23-24).

Allan og Pia beskriver begge hvordan man næsten kan blive væk i den store proces og at man kun er en lille brik i et meget større puslespil. Der er ikke den samme tilbagemelding på det arbejde man udfører sammenlignet med på universitetet. Denne mangel på anerkendelse kan resultere i, at medarbejderne vil føle, at deres bidrag til fællesskabet ikke bliver anerkendt og i værste tilfælde vil det gå ud over deres selvværd, hvilket dog ikke er tilfældet for nogen af informanterne.

6.5 Delkonklusion

I analyseafsnittet kan det ses, at der både forekommer anerkendelse samt mangel på samme hos de nyuddannede akademikere, hvor organisationerne til dels er bevidste om at videregive anerkendelse også til en vis grad specifikt rettet mod uerfarne, men ligeledes til tider glemmer det. Det er dermed forskelligt, hvor meget og hvor lidt medarbejderne anerkendes. Desuden er det forskelligt, hvilket behov, de hver især har for anerkendelse, både i forhold til graden af anerkendelse samt måden hvorpå de ønsker at modtage den. Derudover er der hos de nyuddannede akademiske medarbejdere opstået nye behov for anerkendelse efter, at de har forladt universitetet og er startet i deres første job. Ligeledes oplever de i varierende grad former for personlig krænkelser og ydmygelse, hvilket dog ikke forekommer i særlig stor udstrækning og der kan i denne forbindelse stilles spørgsmålstegn ved, om de pågældende informanter overhovedet vil betegne oplevelserne, som værende af en krænkelende eller ydmygende karakter.

6.6 Selvidentitet

I dette afsnit analyseres udviklingen af de nyuddannede akademikers selvidentitet på baggrund af de aktive valg, der foretages i den nye arbejdsmæssige kontekst, hvor de nyuddannede akademikere, træder ind i en ny kontekst i kraft af deres nye arbejde. Dette kontekstskifte fra universitetet til arbejdsmarkedet resulterer i en udvikling af selvidentiteten hos individet, da individet indgår i nye miljøer, hvor der skal træffes valg i forhold til adfærd, rutiner, praksisser etc. Herved omhandler denne del af analysen kontekstskiftet og de valg, som de nye medarbejdere foretager på deres arbejde i kraft af dette kontekstskifte samt hvordan disse valg influerer selvidentiteten.

Påklædning

Den første tid af ansættelsen har for informanterne været en periode, hvor de skulle afkode organisationens normer i forhold til tøj, humor, sprog samt adfærd generelt set. Dette har resulteret i, at dimittenderne har truffet en række valg i relation hertil, hvilket har influeret deres selvidentitet. En fællesnævner hvad disse valg angår, er tøj. Her giver alle informanterne udtryk for, at de til jobsamtalerne og særligt i starten af ansættelsen var opmærksom på at tage pænt tøj på, hvilket dog ændredes efterhånden, som de blev mere fortrolige med organisationen:

Iben: *"Altså, jeg tænkte måske, da jeg startede, nu var det måske slut med at komme i hættetrøje og sportssko. Men jo længere tid jeg er ansat jo..."*

[Alle griner]

Iben: *"Jo, mere vender det tilbage."*

Louise: *"Hættetrøjen kommer på."*

[Alle griner]

Iben: *"Og så i dag, for eksempel, så kommer jeg i de her Nike sko, og så siger min kollega på halvtreds 'ej fede sko' og sådan okay, så er det da bare, det er da fint altså. Og det var jo fedt, at hun syntes, de var nogle mega smarte sko, og jeg var sådan, dem vil du aldrig selv have haft på, men det er fint, at du kan lide dem. Så på den led, så tror jeg, at jeg har faktisk lidt som forventet, at man skulle måske være sådan, se sådan lidt kedelig ud, for at falde ind [Griner]". (Bilag '10.5.2 Transskription Mariagerfjord Kommune – fokusgruppe', s. 22).*

Iben giver hermed udtryk for, at hendes forventning om, hvordan hun skulle være klædt på arbejdspladsen ændredes med tiden, hvilket hun sætter pris på. Ingen af organisationerne har en reel dresscode, der dikterer hvilken type af tøj medarbejderne skal gå i, hvilket resulterer i, at informanterne i bred stil har kunnet bibeholde denne del af deres selvidentitet i organisationen, da de ikke føler sig nødsaget til at tage en bestemt type af tøj på, som de ikke kan identificere sig selv med. Der er dog undtagelser for dette, da bl.a. Allan giver udtryk for, at det første han gør, når han kommer hjem, er at smide sine jeans og tage behagelige bukser på, hvilket han aldrig kunne finde på at gøre på arbejdet, grundet det mere professionelle forhold til kollegerne. Derved foretager Allan et valg i forhold til tøj, der influerer hans selvidentitet og dennes fortælling. Ligeledes mener Hans, at hans leder ikke tager ham helt så seriøst, hvis han ikke har skjorte på til afdelingsmøderne, hvilket han normalt ellers ikke ville have på i den øvrige arbejdstid. Yderligere giver alle informanterne udtryk for, at de tager mere formelt tøj på, når de skal møde kunder, hvor informanterne fra Systematic yderligere giver udtryk for, at det er heldigt, når man skal mødes med Regionerne, da de har samme tøjkultur. Heri lægger det, at informanterne foretrækker at gå i den type af tøj, de kan identificere med sig selv og deres selvidentitetsopfattelse, og da de respektive organisationer har relativt få krav til dette, kan dimittenderne derved bibeholde den del af deres selvidentitet på arbejdspladsen. Et andet aspekt af dette kommer til udtryk ved, at Allan, der forekommer meget sportsinteresseret, er medskaber til et sportsinitiativ i pauserne. At dimittenderne kan bibeholde dele af deres selvidentitet i deres nye arbejde kan lette socialiseringsprocessen, da de herved har lettere ved at opretholde fortællingen om selvidentiteten og ikke, som Giddens udtrykker det, sætter spørgsmålstegn ved deres valg af livsstil. Der sker dog alligevel en påvirkning af selvidentiteten i form af, at de nyuddannede overvejer og vælger tøj alt afhængigt af, om de skal mødes med kunder og i Hans' tilfælde også hans leder.

Restriktioner

Som ovenfor nævnt kan individet, ifølge Giddens føle sig utilpas i mødet med de mange forskellige miljøer, det befinder sig i dagligt, da disse kan gøre individet usikker på sit valg af livsstil. Hvad angår dette, er arbejdspladsen et af de miljøer, dimittenderne bevæger sig i, hvor de på visse punkter lægger restriktioner på sig selv, for at passe ind. Dette gør sig bl.a. gældende i form af humor og sprogbrug, hvor der sættes restriktioner både overfor kollegerne, men i særdeleshed også overfor kunderne, hvilket har en betydning for dimittendernes selvidentitetsfølelse, da de er opmærksomme på dette og de eventuelle konsekvenser heraf. Særligt overfor kunderne har dette en betydning for

Pia, da hun arbejder på sundhedsområdet, hvor en joke i den forkerte kontekst kan have konsekvenser, grundet det store mediefokus på sundhedsområdet. Ligeledes er Mik opmærksom på hans brug af jyske vendinger og forsøger at undgå at bruge disse, da hans erfaring er, at folk ikke forstår, hvad han mener. Der foregår herved en række valg i forhold til sprogbrug, der har en indflydelse på informanternes selvidentitetsopfattelse, dog ikke i en sådan grad, at individerne stiller spørgsmål ved deres livsstile, men nok til, at dette bliver en aktiv del af deres selvfortælling. Dette gør sig i særligt grad gældende for Louise, der i kraft af hendes stilling i bestemte situationer, er meget opmærksom på sprogbrug, adfærd, valg af tøj etc. En del af Louises job består i, at deltage i de møder, hvor medarbejdere bliver afskediget, hvorfor det er vigtigt for hende at være opmærksom på, at dette er en følsom situation og at hun dermed bør agere i forhold til dette:

Louise: *"De tanker, jeg gjorde mig mest omkring, det var omkring påklædning. Nu har jeg [ikke] gået til så mange møder endnu, men det er klart, at når jeg skal ud og fyre nogen, [Griner] så skal man tænke over, hvordan man er påklædt og man skal tænke over, hvordan man agerer og taler og.. Altså de situationer, tænker jeg, der skal man være meget bevidst over, hvordan jeg, men når vi er på kontoret, så er det meget frit, så er det bare..."*

Thomas: *"Er du ude og fyre folk?"*

Louise: *"Jada, det er jo mit job. Ej, det er ikke mig, der tager beslutningen, men det er da mig, der er med til mødet [Griner]."*

Thomas: *"Det er da mærkeligt."*

Iben: *"Det vil sige.."*

Thomas: *"Jeg tør ikke acceptere et møde, hvor du.. [Griner]."*

[Alle griner]

Iben: *"Du skal ikke være med til nogen af mine møder [Griner]."*

Louise: *"Ej, det håber jeg, da ved gud heller ikke, jeg skal [Griner]."*

Iben: *"Der er ikke nogen, der vil være til møde med dig [Griner]."*

Louise: *"Altså, på sigt, så er det jo en del af vores arbejdsopgaver. Det er jo også en del af mine, når jeg har været her i lidt længere tid, og der skal man virkelig tænke*

over, hvordan man, ja gebærder sig.” (Bilag ’10.5.2 Transskription Mariagerfjord Kommune – fokusgruppe’, s. 20-21).

Et andet aspekt der synliggøres i ovenstående citat, der har en indflydelse på Louises selvidentitetsudvikling, er arbejdsområdet. Ibens og Thomas’ reaktion på, at hun er med til møderne, når folk afskediges fra organisationen, kan afspejle den generelle reaktion, Louise mødes med. Derved kan hendes stilling muligvis have eller senere hen få en betydning for selvidentitetsfølelsen og hun kan eventuelt blive usikker på hendes livsstilsplaner, når hun konfronteres med de andre arbejdsmiljøer, der gør sig gældende for Mariagerfjord Kommune. Louise giver ikke udtryk for, at dette påvirker hende i negativ grad, men dette er dog en vigtig del af selvidentitetens fortælling, der skal passes ind i selvets kronologi.

Miljø

Det er dog ikke kun Louises selvidentitet, der præges af kollegerne, men f.eks. også hos dimittenderne fra Region Nordjylland, hvor der hersker et meget feminint miljø:

Allan: “[...] på mit arbejde, det miljø der er der, eller den kultur der er der, den afspejler selvfølgelig, hvem er det, der er ansat der. Og der er jo mange kvinder og det er noget fuldstændigt andet end, altså den snak, der er i omklædningsrummet, for eksempel Det er et utroligt feminint miljø, der er på jobbet i forhold til det der hyper-macho, der er i den rugby-klub, hvor jeg spiller. Og det er ikke fordi at.. [jeg] har ikke noget med skizofrene fornemmelser, det er jo fuldstændigt naturligt, at man så slår over i anden jargon og måske ikke lige de samme vittigheder, man fortæller. Nogen gange kan jeg da godt tage mig selv i, hvis jeg lige fyrer et eller andet af, og tænke, hvordan bliver, der lige blevet taget imod [det]...” (Bilag ’10.5.1 Transskription Region Nordjylland – fokusgruppe’, s. 16).

Allans selvidentitet påvirkes herved af det feminine miljø, der gør sig gældende for bl.a. hans afdeling i Region Nordjylland. Dette er ikke noget, der gør ham usikker på hans selvidentitet, men det bevirker, at han har en anden adfærd end han normalt ville have. Dette feminine miljø påvirker ikke kun mændene, men ligeledes kvinderne i Region Nordjylland, da Pia også giver udtryk for, at dette til tider er problematisk, da hun f.eks. engang blev spurgt om hun var gravid en dag hun havde

kvalme. Dette feminine miljø opvejes dog for Pias vedkommende af det mere mandligt prægede miljø, der er i it-afdelingen, hvor hun befinder sig. Dette gør sig ligeledes gældende for Thomas, der ligesom de andre fra økonomiafdelingen hos Mariagerfjord Kommune, vælger ikke at deltage i kontorfællesskabets elastikgymnastik. De nyuddannedes valg præges dermed af miljøet på arbejdspladsen og er derved ligeledes en faktor i selvidentitetens dannelse, der resulterer i, at adfærden ændres på baggrund af disse miljøer, hvorved selvidentiteten tilpasses. Dette er et aspekt, der i særligt grad har en betydning for Iben, der i sit virke møder de forskellige håndværkere på byggepladserne:

Iben: ” [...] møder med andre akademikere, til møder med pedellerne og håndværkere ude på en byggeplads, og der kan jeg roligt sige, at der er meget forskellig form for humor. [Griner] Og det er også meget forskelligt, hvordan man bliver kigget på de to steder, så det kunne jeg godt mærke i starten. At der var jeg godt nok hende den nye lyshåret, der lige skulle komme og bestemme på byggepladsen, hvem jeg lige troede måske, jeg var. Men så har man et møde, og så finder de ud af, nå, men hun kan godt tåle en eller anden fræk vits, så er det sgu i orden, så er det fint nok, så er man egentlig accepteret [...]” (Bilag ’10.5.2 Transskription Mariagerfjord Kommune – fokusgruppe’, s. 23).

Iben har derved valgt at agere på en bestemt måde i forhold til håndværkerne, for at blive accepteret blandt disse. Dette dog ikke i en sådan grad, at Iben føler sig usikker på hendes livsstileplaner, hvor til det kan tilføjes, at dette ligeledes heller ikke synes at tilføje en ny fortælling til selvidentiteten, i og med at Iben er en meget social og udadvendt kvinde, der ikke har noget imod denne form for interaktion, i starten var hun dog ikke desto mindre mere usikker på sig selv grundet hendes turbulente opstart i organisationen.

Pendling

Ifølge Giddens, er livsstileplanlægningen kontinuerligt under forandring afhængigt af individets konkrete situation og sindstilstand, hvilket i høj grad har gjort sig gældende for Mik fra Systematic. Mik, der kommer fra Hjørring, ledte i lang tid efter en lejlighed i Aarhus og pendlede i starten af sin ansættelse mellem Hjørring og Aarhus. Situationen blev dog så desperat for ham, at han endte med at købe et hus i stedet for at finde en lejlighed, hvorved hans livsstileplaner i høj grad blev revurderet. Årsagen herfor var grundet hans arbejdsmæssige situation, men ligeledes på baggrund af hans sindstilstand. For Mik var det meget hårdt at starte i første job samtidigt med, at der blev brugt

mange timer om dagen på transport, da dette ikke gav mulighed for at reflektere over dagen. Dan pendler også til arbejde, fra Aalborg til Aarhus, hvilket dog ikke har resulteret i, at hans livsstilsplaner er blevet ændret. Dette tyder på, at afstanden mellem hjem og arbejde har en betydning for selvetts fortælling samt tilrettelæggelsen af livsstilsplanerne hos individet, dog i varierende omfang. Forskellen i disse to fortællinger kan skyldes den forholdsvist store tidsmæssige forskel på at pendle fra Hjørring til Aarhus modsat at pendle mellem Aalborg og Aarhus.

Job usikkerhed

Et andet aspekt, der har haft en stor betydning for dimittendernes selvfortælling, er den usikre jobsituation, der præger det danske samfund. Flere af informanterne taler om, at det første job er vigtigt og at det gælder om at komme i arbejde, så hurtigt som muligt:

Louise: *"Altså, jeg synes jo, jeg nåede at fortryde min uddannelse rigtig mange gange undervejs, fordi der bare ikke har været søgt jurister i rigtig mange år efterhånden. Vi har bare ikke været en mangelvare og når vi først er akademikere, så kan man bare søge ned. Der er jo ikke nogen, der gider, at ansætte en jurist som HK'er, det sker bare ikke, vel? Så jeg synes ... det lukkede rigtig, rigtig mange døre, at være akademiker i forhold til at være jobsøgere, og det var fandeme frustrerende."*

Iben: *"Jeg gik også fra, at da jeg startede på arkitektur og design, der have alle næsten på den årgang, der sluttede, de havde fået jobbet sådan i løbet af nul komma fem. Og så midtvejs i uddannelsen, så gik det bare [laver eksplosionslyd], så kom finanskrisen, og der var bare ingen, der fik jobs, og man kunne mærke panikstemningen, den bredte sig bare nedad i studieretningen, selvom jeg bare var bachelor på det tidspunkt, ikke? Og da jeg så blev færdig i 2011, som kandidat, der kunne jeg jo også godt se, okay, det var også bare op ad bakke, virkelig op ad bakke, jeg kunne, så vælge at rejse til Norge, og det overvejede jeg så også at gøre men.. Jeg kunne huske det første job, jeg søgte på en reelt opslået stilling, der fik jeg svar tilbage, at de var rigtig glad for min ansøgning, jeg var en ud af 295 ansøgere, så kunne jeg jo godt se, okay, at hvis det er sådan her ved eneste job, man skal søge ikke? Og de havde endda skrevet, at man godt måtte være nyuddannet."*

Louise: *"Ja."*

Iben: "Altså, så kunne jeg jo godt se, at det var totalt op ad bakke. Og det kunne jeg ikke rigtig kapere, og derfor så valgte jeg faktisk allerede at starte, samme år, som jeg sluttede af med kandidat, at starte op på en ny kandidat. Jeg må simpelthen gøre noget, så jeg er anderledes end de andre, så jeg føler, at jeg har mere at have min faglighed i. Så jeg i hvert fald føler, jeg kan være mere selvsikker, når jeg skal ud og sælge mig selv, og det tror jeg faktisk også var det, der virkede i forhold til at få et job. At jeg blev valgt måske frem for de andre ansøgere, som måske kun var arkitekter, [Griner] ikke? For det er der jo ikke noget galt med, men jeg havde bare en uddannelse mere, og jeg tror altså, det betyder rigtig meget, og så faktisk, så er der jo nogen af dem, jeg læste med dengang, der stadig går ledig, som måske lige har haft et lille vikariat, som stadig kæmper kampen. Så man kan sagtens også selv, synes jeg, altså, det følte jeg i hvert fald, jeg fik da selv gjort noget ved det, og det virkede. [Griner] Så jeg har aldrig fortrudt, der var mange, der sådan sagde, 'ej, du kan da ikke klare to år mere. Du må da være fuldstændig vanvittig at skrive et speciale en gang til.' og sådan noget, og jeg var bare sådan, hellere det end at gå og have det skidt over, jeg ikke er god nok. Altså, så hellere putte noget mere på og så sker der i det mindste noget, ikke?"

Louise: "Jo jo, for det er jo både den der med ens faglighed, at man ikke bliver ansat, men for mig var det jo også rigtig meget det der, okay, jeg har tre børn, altså, hvornår er det så, at jeg begynder at sælge mit hus, hvornår er det, at det bliver os, der sælger bilen, og hvornår er det, at vi gør alle de her ting, fordi at kontanthjælp er der jo ikke noget, der hedder, når man er gift. Så det var alle de der, hvornår er det min verden styrter sammen, det gør den senest om to år."

Iben: "Mm."

Louise: "Og det er bare pisse ufedt."

Iben: "Det er som sådan et stopur, der starter og så tæller den bare ned."

Louise: "Det er det virkelig, og så er det bare kun to år, men det lyder af lang tid, og det er det bare ikke, når ledigheden er, som den er, det synes jeg var rigtig hårdt."

Iben: "Jeg synes, du kan sagtens sige i din ledighedsperiode at have én reel jobchance, hver halve år måske."

Louise: "Der kan gå.."

Iben: *"Måske går der længere tid, men hvor du så egentlig føler, hvor du egentlig reelt har en chance for at få jobbet."* (Bilag '10.5.2 Transskription Mariagerfjord Kommune – fokusgruppe', s. 48-49).

Ovenstående dialog vidner om den frustration og usikkerhed, der forekommer hos de nyuddannede akademikere i forhold til deres fremtidige jobsituation. Herunder er der særligt frustrationen over, at man er uddannet akademiker og derved ikke kan ansættes i andre stillinger end akademiske, samt angsten over hvornår man kan blive tvunget til at sælge hus og bil, der gør sig gældende. Umiddelbart har dette ikke en indflydelse på de nyuddannedes socialiseringsproces på arbejdspladsen, men det har det dog alligevel, i kraft af at den usikre jobsituation påvirker deres valg af job, da muligheden for at ende i ledighed og eventuelt på kontanthjælp er en tanke, der ubevidst får informanterne til at revurdere deres livsstileplaner. Deres livsstileplaner sættes herved under pres, og de bliver usikre på deres egen selvidentitet. Dette kan muligvis forklare, hvorfor Louise valgte at påbegynde arbejdet som foged der ligger uden for hendes uddannelses arbejdsområde samt hvorfor Hans valgte, at starte hos Region Nordjylland i stedet for at finde et job, som han fandt mere interessant. Herved har de usikre jobmuligheder en indflydelse på socialiseringsprocessen og de valg, der foretages i denne og har en særegen fortælling for selvidentiteten. Informanterne kommer ikke nærmere ind på, hvilken effekt dette har i forhold til deres socialiseringsproces, dog kan der drages en parallel til de informanter, der er ansat som vikarer fremfor fastansatte. Som allerede nævnt i analyse afsnittet '6.3 Praksisfællesskab' påvirkes disse af ansættelsens forholdsvis korte tidshorisont til at lægge et større pres på sig selv, for at fremvise sine kompetencer overfor arbejdsgiveren. Det kan formodes, at de usikre jobmuligheder og frygten for at blive opsagt efter de første tre måneders prøvetid, kan have en lignende effekt for dimittenderne, hvilket der dog ikke umiddelbart lægges op til i interviewene.

Vikariat samt forventninger til arbejdsmarkedet

I relation til at være fastansat eller at være ansat i et vikariat har dette ligeledes en indflydelse på selvidentitetens fortælling. Overordnet set er der forskel på om selvets fortælling omhandler, at man er en nyuddannet akademiker med en fastansættelse eller om man er en nyuddannet akademiker ansat i et vikariat. Dette kommer til udtryk ved, at dimittenderne i vikariatet vælger at arbejde hårdt, for at vise deres arbejdsgiver, hvilke kompetencer og evner de besidder, hvilket påvirker selvets fortælling. Dette fortæller bl.a. Allan om:

Allan: *"(...) det har måske påvirket mine forventninger til mig selv, altså til min arbejdsindsats. Altså, jeg tænkte, nu er jeg jo ligesom på prøve... vikariat. Så skulle den virkelig have en skalle."* (Bilag '10.5.1 Transskription Region Nordjylland – fokusgruppe', s. 11).

Et yderligere aspekt, der har betydning for selvidentitetsudviklingen gør sig gældende for Dan i kraft af hans erfaringer med det polske arbejdsmarked. Som tidligere nævnt stammer Dan fra Polen, hvilket har bevirket, at han forventede, at han måtte affinde sig med meget, når han startede i jobbet, samt at han skulle arbejde meget. Denne del af Dans selvidentitet har udviklet sig meget gennem hans ansættelse hos Systematic, i kraft af hans positive oplevelser med det danske arbejdsmarked.

Sociale aktiviteter

Hvad angår de sociale aktiviteter i de forskellige organisationer, er det individuelt, hvordan informanterne anvender disse, men overordnet set bruges der ikke meget tid på disse sociale aktiviteter. Herunder fortæller bl.a. Pia, at hendes kolleger er en del ældre end hende, hvorfor de ikke har samme interesser, samt at hun hellere vil bruge tiden sammen med venner og familie end de kolleger hun i forvejen bruger meget tid sammen med:

Pia: *"Ja, måske den der meget skarpe opsplætning, der nu er mellem arbejde og fritid, så ved man, de der otte timer dem bruger jeg gud hjælpe mig med de her mennesker. De næste timer må gerne være på dem der så ikke ser mig så meget, altså min familie og mine venner og så videre. [...] Det er jo ikke fordi, at man sidder og siger at jeg magter, ikke dem mere, men det er mere sådan en prioritering af at nu er det altså, familiens tur."* (Bilag '10.5.1 Transskription Region Nordjylland – fokusgruppe', s. 8-9).

Lidt i kontrast til dette står Hans, der ikke bevidst vælger sine kolleger fra i forhold til familie og venner, men han giver dog selv udtryk for, at han ikke har et behov for dette. Yderligere synes Iben gerne at ville deltage i flere sociale aktiviteter med hende kolleger, men grundet den store aldersdifferentiering og det faktum, at nogle af kollegerne har børn, er det svært at samle kollegerne omkring disse aktiviteter. Der forekommer derved flere valg i relation til de sociale aktiviteter, der influerer

selvidentiteten og dennes fortælling, der bevidner om, at der er flere aspekter, der er relevante for individet. Herunder forekommer der derved flere individuelle fortællinger om selvidentiteten, der bl.a. omhandler; at være forælder, at prioritere familie og venner fremfor kolleger i fritiden samt at være eller ikke at være socialt aktiv.

6.6.1 Delkonklusion

Overordnet set, er det vigtigt for de nyuddannede akademikere at kunne bibeholde en del af deres selvidentitet i deres arbejde, og til en vis grad afstemmes selvidentiteten på baggrund af deres egne behov og ønsker, bl.a. ved tøjvalg og graden af socialt samvær med kolleger. Dog har den arbejdsmæssige kontekst ligeledes en betydning for udviklingen af selvidentiteten, bl.a. i form af restriktioner i forhold til humor og at vælge at arbejde hårdere. Der forekommer til en vis grad en ændring af livstilsplanerne grundet det nye arbejde og særligt i forhold til jobusikkerheden, sættes livstilsplanerne under pres.

7 Konklusion

Dette speciale har søgt at give et indblik i socialiseringsprocessen blandt nyuddannede akademikere i første job. I denne forbindelse kan det af analysen konkluderes, at det har været en stor omvæltning for de fleste af de interviewede dimittenderne at gå fra universitetet til arbejdsmarkedet. I de nyuddannede akademikeres fortællinger fremkommer en række lignende aspekter samtidig med nogle individuelle forskelle. Organisationerne anvender ikke socialiseringsstrategier specifikt rettet mod nyuddannede akademikere og ligeledes er der forskel på, hvilke socialiseringsstrategier, de tre organisationer anvender. Dog forekommer der blandt alle organisationerne en stor grad af lighed mellem nyuddannede akademiske medarbejdere samt de erfarne medarbejdere, herunder kolleger såvel som ledere. Ligeledes forekommer, der hos samtlige organisationer en individuel og samtidig trinløs socialiseringsproces. Hos Region Nordjylland samt Mariagerfjord Kommune er der internt i organisationerne anvendt forskellige socialiseringsstrategier grundet den centrale styring, decentrale ledelse, hvorfor de forskellige afdelinger har ansvaret for at sætte rammerne for socialiseringsprocessen. Konsekvenserne heraf er, at de nyuddannede akademikere har været udsat for forskelligt anvendte socialiseringsstrategier. Modsat anvender Systematic socialiseringsstrategier, der gør sig gældende for hele organisationen og derved samtlige medarbejdere. De to socialiseringsmetoder adskiller sig fra hinanden, da de hos Systematic synes mere strukturerede i sammenhold med Region Nordjylland og Mariagerfjord Kommune. Graden af struktur har en indflydelse på socialiseringsprocessen, idet en ustruktureret tilgang er mindre hensigtsmæssig, da der opstår flere problematikker grundet de tilfældige opstartsforløb. Modsatvis indbefatter en struktureret tilgang i højere grad et planlagt forløb, hvilket medfører, at mange potentielle problematikker undgås. En anden forskel mellem Systematic og Region Nordjylland samt Mariagerfjord Kommune er den åbenhed eller mangel på samme, der eksisterer i de respektive organisationer. Herunder hersker der ved Systematic en stor åbenhed omkring hvad de forskellige afdelinger arbejder med, hvorimod at de ved Region Nordjylland og Mariagerfjord Kommune kun har sparsom kendskab til, hvad de andre afdelinger konkret arbejder med. Ligeledes varierer graden af den kollegiale kontakt i organisationerne, hvor dimittenderne på den ene side lærer af deres mere erfarne kolleger, men på den anden side har mindre kontakt med kollegerne. Herunder forekommer der hos Systematic en større grad af kollegial kontakt, mens det hos Mariagerfjord Kommune og Region Nordjylland synes mere varierende. Graden af den kollegiale kontakt er vigtig for dimittenderne og deres socialiseringsproces, da det er

gennem denne, at de lærer de anvendte kompetencer i organisationen, og blandt de dimittender, hvor socialiseringsprocessen er forløbet relativt uproblematisk, forekommer der en høj grad af kollegial kontakt. Modsat dette, medfører isolation fra andre medarbejdere, at socialiseringsprocessen forlænges. Hvad angår dimittendernes kompetencer fra universitetet, synes det, at de dimittender, der kan anvende deres kompetencer mere direkte i organisationen, oplever en mere positiv og uproblematisk socialiseringsproces. Kompetencerne anvendes dog ikke altid til fulde af organisationerne og yderligere synes det, at Region Nordjylland har mindre forståelse for, hvilke kompetencer, de nyuddannede akademikere reelt besidder og kan byde ind med i organisationen. De nyuddannede akademikeres kompetencer fra universitetet rækker ligeledes ikke altid til det praktisk udførte arbejde i organisationerne og i forlængelse heraf er dimittenderne til tider usikre på deres kompetencers anvendelighed, samt føler de sig frustrerede over, at det ikke er samtlige kompetencer, der anvendes af organisationen. Denne kompetenceusikkerhed forlænger ligeledes socialiseringsprocessen, da skellet mellem egne kompetencer og de anvendte kompetencer i organisationen er for stor, hvorfor det tager længere tid at kunne udføre arbejdet kompetent. I forlængelse af denne kompetenceusikkerhed, er det interessant, at et praktikforløb under uddannelsen ikke til fulde kan afhjælpe dette. Praktikken hjælper på denne problematik, men der forekommer dog stadig kompetenceusikkerhed blandt de nyuddannede akademikere, der tidligere har været i praktik. Samtlige organisationer søger at gøre socialiseringsprocessen så problemfri som mulig for de nyuddannede akademiske medarbejdere, hvor der dog alligevel er opstået en række problematikker, der forlænger socialiseringsprocessen. Systematic håndterer disse problematikker mere hensigtsmæssigt, bl.a. gennem samtaler med de pågældende dimittender, sammenlignet med henholdsvis Region Nordjylland og Mariagerfjord Kommune, hvor der ikke i så stor grad tages hånd om problematikkerne. Nogle af disse problematikker er ansættelse i vikariat samt manglende introduktion til arbejdsopgaverne og organisationen, hvilket ikke er håndteret videre hensigtsmæssigt, da de medfører, at socialiseringsprocessen forlænges, idet det tager længere tid at lære de relevante kompetencer i organisationen samt at blive fortrolig med arbejdsopgaverne. Hvad angår ansættelsen dimittenderne som er ansat i et vikariat, søger disse at bevise deres værd, da de har et ønske om fastansættelse i organisationen, hvilket også medfører en generel jobusikkerhed i forhold til ikke at være fastansat og herunder de udsigter, det må have at være arbejdsløs.

På baggrund af ovenstående organisatoriske strategier samt dimittendernes erfaringer med socialiseringsprocessen, udvikles arbejdsidentiteten blandt de nyuddannede akademikere, hvor arbejdsidentiteten betragtes som den del af de nyuddannede akademikeres identitet, der vedrører den arbejds-

mæssige kontekst. Udviklingen af denne sker på baggrund af organisationen, der danner rammerne, hvori arbejdsidentiteten udvikles, bl.a. på grundlag af de anvendte socialiseringsstrategier. Yderligere udvikles arbejdsidentiteten gennem anerkendelsen fra kolleger og ledere, samt gennem kompetencelæringen i praksisfællesskabet, hvor de faglige og sociale kompetencer tillæres. Slutteligt træffer de nyansatte akademiske dimittender en række valg på baggrund af disse tre aspekter, der ligeledes definerer arbejdsidentiteten. Der forekommer visse fællestræk samt gennemgående temaer, der har betydning for udviklingen af arbejdsidentiteten. I forhold til anerkendelsen er der tegn på, at de modtager denne og ligeledes mangel på samme, men det er dog ikke desto mindre individuelt i hvilken grad de modtager anerkendelse, samt hvilket behov for anerkendelse, de reelt set har. En fællesnævner er her, at der er opstået et nyt behov for anerkendelse og at anerkendelsen fra organisationen har en større betydning end den fra universitetet. Derudover er faglige kompetencer samt kompetenceusikkerhed ligeledes en faktor for arbejdsidentitetens udvikling, da disse har betydning for den faglige selvforståelse i arbejdsidentiteten. Andre aspekter, der er vigtige for udviklingen af arbejdsidentiteten er bl.a. de restriktioner, de nyuddannede akademikere ligger på sig selv, herunder bl.a. sprogbrug, da dette bevidner om, at de tilpasser sig de sociale normer på arbejdspladsen. Ligeledes er det kollegiale samvær og behovet herfor en faktor, der gør sig gældende for arbejdsidentiteten, hvor det er forholdsvist individuelt i hvilket omfang, som dimittenderne ønsker at socialisere sig med kollegerne på arbejdspladsen såvel som efter arbejdstid. Af særegne arbejdsidentitetspåvirkninger kan nævnes vikariatet, da dette kan medføre, at arbejdsidentiteten sættes under pres, da dimittenden ikke helt er en del af organisationen, i og med at denne ved, at der eksisterer en deadline for jobbet og derved vedbliver at søge job andetsteds. Isolationen fra kolleger har ligeledes en påvirkning på arbejdsidentiteten, da de nyuddannede akademiske medarbejdere ikke i samme grad er medlem af et arbejdsfællesskab. Ikke desto mindre udvikles der dog alligevel en arbejdsidentitet hos dimittenderne i vikariat, hvor denne dermed udvides til at indbefatte isolationspåvirkningens individuelle effekt. Den nye arbejdsmæssige kontekst er medvirkende til at udvide dimittendernes identitet til at indbefatte denne kontekst, men den ændrer imidlertid ikke på deres fundamentale livsstilsplaner eller identitetsopfattelse. Dette synliggøres bl.a. igennem deres bevidste valg, hvilket illustrerer, at dimittenderne i høj grad ønsker at bibeholde deres identitetsforståelse. Dog adapterer de sig til fællesskabet igennem de bevidste valg, hvilket bevidner om, at de har en intention om at udvide deres eksisterende identitet til at indbefatte en arbejdsidentitet. Selve udformningen af arbejdsidentiteten er dermed en individuel proces, hvor denne påvirkes af de organisatoriske rammer, anerkendelse, arbejdsfællesskabet samt de individuelle valg, der træffes på baggrund af dette.

Hvad angår specialets problemformulering, '**Hvordan foregår socialiseringsprocessen af nyuddannede akademikere i første arbejde?**', kan det herved konkluderes, at socialiseringsprocessen er et individuelt og komplekst forløb for dimittenderne, hvori der forekommer positive såvel som negative aspekter, som har en indvirkning på udfaldet af socialiseringsprocessen.

8 Perspektivering

På baggrund af konklusionen kan det vurderes, at der forekommer visse problematikker for nyuddannede akademikers socialiseringsproces i deres første job, hvorfor at der i perspektiveringen opstilles en række anbefalinger til hvordan socialiseringsprocessen kan fremkomme hensigtsmæssigt og belejligt for de nyuddannede såvel som for organisationerne, der ansætter dem.

For at gøre de nyuddannede akademikers socialiseringsproces i deres første job så uproblematisk og gnidningsfrit som muligt, vil det være nødvendigt at gøre broen mellem universitetet og erhvervslivet tydelig, hvilket bl.a. kan gøres med mere introduktion til akademikerne allerede før de dimitterer fra universitetet. I sådanne introduktionsforløb skal det gøres klart, hvad der venter akademikerne, når de starter i deres første arbejde, herunder hvordan de kan håndtere de mere strukturerede rammer i forhold til universitetet, hvordan den sociale omgang med kollegerne og lederne generelt set foregår, at den tilbagemelding, de får i forhold til ens udførte arbejde forekommer på en anderledes måde end på universitetet og i visse tilfælde helt er udeladt. Ligeledes er det et vigtigt, at akademikerne får fastlagt og generelt set kendskab til deres kompetencer, både de akademiske samt de personlige, da dette kendskab kan gøre det lettere for de nyuddannede akademikere at føle sig sikre på sig selv i jobbet. Praktik og tidligere erfaringer i form af bl.a. studiejob kan også være medvirkende til at give de nyuddannede akademikere mere kendskab og sikkerhed i forhold til deres egne kompetencer, men ikke desto mindre viser specialets konklusion, at dette dog ikke har så stor en indvirkning hos de nyuddannede akademikere, som man umiddelbart skulle tro.

Derudover kan det af konklusionen ses, at visse af organisationernes socialiseringsstrategier forekommer at have bedre effekt på socialiseringsprocessen end andre strategier, hvoraf det kan anbefales, at de nyuddannede akademiske medarbejdere bør gennemgå et struktureret introduktionsforløb, som er rettet mod de arbejdsopgaver, de skal påtage sig, at de får skabt et overordnet indblik i organisationens daglige virke, samt at der finder en forventningsafstemning sted mellem organisationen og dimittenden, sådan at der ikke opstår eventuelle uklarheder fra hverken organisationen eller dimittendens side. I denne forbindelse er det også væsentligt at have fokus på de nyuddannede akademikere, der påbegynder et vikariat, i og med at der i denne henseende ligger nogle andre problematikker i form af at stå med et ben i hver lejr, da man skal søge andre stillinger og samtidig så vidt muligt søge at bevise sit værd. Tillige er det hensigtsmæssigt for alle nyuddannede akademikere med en stor udstrækning af lighed i introduktionsforløbet. Heri ligger der også, at der bør herske en

stor grad af kollegial kontakt, sådan at man ikke isoleres fra kollegerne i afdelingen, samt at man tilknyttes en mentor eller anden kollega med mere kendskab til organisationen end en selv og som man kan henvende sig til i tilfælde af tvivl eller spørgsmål. Ligeledes kan det være en fordel at sidde sammen med andre akademikere, da disse kan relatere til hinanden. I denne forbindelse er det også vigtigt, at der forekommer meget åbenhed i organisationen, sådan at den nyuddannede akademiker føler sig velkommen samt at denne har en forståelse af hvad kollegerne i organisationens afdelinger foretager sig. I konklusionen fremgår det ligeledes, at heller ikke organisationerne har fuldt ud kendskab til dimittendernes kompetencer, hvilket har en dobbelt virkning, i og med at organisationerne selv ikke får det optimale ud af akademikerne samt at akademikerne selv ikke føler, at de får lov til at bidrage med alt hvad de reelt set har kompetencer til. Det kan derfor anbefales, at der bør forekomme en kompetenceafklaring hos lederne og cheferne, hvori disse får et større indblik i de nyuddannede akademikers kompetencer, både på et overordnet plan i forhold til alle dimittender fra universitetet, men i stor grad også i form af at snakke med den pågældende akademiske medarbejder og derigennem få et indblik i den pågældende akademikers personlige kompetencer. Slutte- ligt anbefales det, at organisationen er opmærksom på, at der i så vid udstrækning som muligt forekommer anerkendelse mellem dimittenden og lederen såvel som mellem dimittenden og kollegerne, både internt i organisationen, men også i forbindelse med eksternt samarbejde med andre organisatoriske enheder.

Disse strategier kan være hensigtsmæssige for organisationerne at benytte sig af, men ikke desto mindre, skal der holdes for øje, at alle, herunder også nyuddannede akademikere, er forskellige, er indehavere af forskellige behov og dermed reagerer forskelligt på de anvendte socialiseringsstrategier.

9 Litteratur

- Antoft, R., Jacobsen, M. H., Jørgensen, A., & Kristiansen, S. (2007). Kvalitativ sociologi: Renæssance, særegenhed, mangfoldighed. I R. Antoft, M. H. Jacobsen, A. Jørgensen, & S. Kristiansen, *Håndværk og Horisonter* (s. 7-26). Odense: Syddansk Universitetsforlag.
- Ashforth, B. E. (2012). The Role of Time in Socialization Dynamics. I C. R. Wanberg, *The Oxford Handbook of Organizational Socialization* (s. 161-186). New York: Oxford University press.
- Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2010). Organizational Socialization: The Effective Onboarding of New Employees. I S. Zedeck (Red.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Årg. 3, s. 51-64). USA: American Psychology Association.
- Giddens, A. (1996). *Modernitet og selvidentitet* (1. udgave 12. oplag udg.). København: Hans Reitzels Forlag.
- Gyldendal.dk. (31. Januar 2009). *Axel Honneth*. Hentet 23. Juli 2014 fra [www.denstoredanske.dk](http://www.denstoredanske.dk/Samfund,_jura_og_politik/Sociologi/Sociologer/Axel_Honneth):
http://www.denstoredanske.dk/Samfund,_jura_og_politik/Sociologi/Sociologer/Axel_Honneth
- Gyldendal.dk. (2. Maj 2014). *Normer*. Hentet fra [www.denstoredanske.dk](http://www.denstoredanske.dk/Krop,_psyke_og_sundhed/Psykologi/Psykologiske_termer/normer?highlight=normer):
http://www.denstoredanske.dk/Krop,_psyke_og_sundhed/Psykologi/Psykologiske_termer/normer?highlight=normer
- Halkier, B. (2003). *Fokusgrupper* (1. udgave 2. oplag udg.). Frederiksberg C: Samfundslitteratur & Roskilde Universitetscenter.
- Halkier, B. (2008). *Fokusgrupper* (2. udg.). Frederiksberg C: Forlaget Samfundslitteratur.
- Honneth, A. (2003). *Behovet for anerkendelse*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Jacobsen, M. H. (2007). Adaptiv teori - den tredje vej til viden. I R. Antoft, M. H. Jacobsen, A. Jørgensen, & S. Kristiansen, *Håndværk og horisonter - tradition og nytænkning i kvalitativ metode* (s. 249-291). Odense: Syddansk Universitetsforlag.

- Juul, S. (2012). Hermeneutik. I S. Juul, & K. B. Pedersen, *Samfundsvidenskabernes Videnskabsteori en indføring* (1. udgave udg.). København: Hans Reitzels Forlag.
- Keller, H. D. (2011). Tilpassende og udviklende læring på arbejdspladsen. I N. Stegeager, & E. Lauersen, *Organisationer i bevægelse. Løring - udvikling - intervention* (s. 79-104). Frederiksberg C: Samfundslitteratur.
- Krueger, R. A. (1998 a.). *Developing Questions for Focus Groups*. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.
- Krueger, R. A. (1998 b.). *Moderating Focus Groups*. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.
- Kvale, S. (1997). *Interview - En introduktion til det kvalitative forskningsinterview*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Interview - Introduktion til et håndværk* (2 udg.). København: Hans Reitzels Forlag.
- Layder, D. (1998). *Sociological Practice - Linking Theory and Social Research*. London: SAGE Publications Ltd.
- Lse.ac.uk. (u.d.). *Anthony Giddens*. Hentet 23. Juli 2014 fra www.lse.ac.uk:
<http://csrc.lse.ac.uk/leo/Bio/Giddens.htm>
- Mariagerfjord.dk, b. (8. Juli 2014). *Organisation*. Hentet 16. Juli 2014 fra www.mariagerfjord.dk:
http://www.mariagerfjord.dk/Om_Kommunen/Organisation.aspx
- Mariagerfjord.dk, a. (Juni 2014). *Samlet organisationsdiagram for Mariagerfjord Kommune*. Hentet 16. Juli 2014 fra www.mariagerfjordkommune.dk:
http://www.mariagerfjord.dk/Om_Kommunen/~/_media/B30AAB388AC2417A9F5A6DEC427EA2A5.ashx
- Mitsloan.mit.edu. (u.d.). *Faculty & Research*. Hentet 1. Juni 2014 fra MIT Sloan School of Management: http://mitsloan.mit.edu/faculty/detail.php?in_spseqno=41431
- Nyström, S. (2009). *Becoming a Professional: A longitudinal study of graduates' professional trajectories from higher education to working life*. LINKÖPINGUNIVERSITY: Linköping University. Hentet fra <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:174874/FULLTEXT02>
- Region Nordjylland. (2014). *Personale i tal - 2013*. Aalborg: Region Nordjylland.

- Regionnordjylland.dk. (u.d.). *Om Region Nordjylland*. Hentet 16. Juli 2014 fra www.rn.dk:
<http://www.rn.dk/Om-Region-Nordjylland>
- Ruc.dk. (u.d.). *Bente Halkier*. Hentet 21. Juli 2014 fra www.ruc.dk:
<http://rucforsk.ruc.dk/site/person/bha>
- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2012). Getting Newcomers On Board: A Review of Socialization Practices and Introduction to Socialization Resources Theory. I C. R. Wanberg, *The Oxford Handbook of Organizational Socialization* (s. 27-55). New York: Oxford University Press.
- Systematic.dk. (u.d.). *Profil - Kort om Systematic*. Hentet 16. Juli 2014 fra www.systematic.com:
<http://da.systematic.com/about/profile/systematic-in-brief/>
- Van Maanen, J. (1978). People Processing: Strategies of Organizational Socialization. *Organizational Dynamics*, 1, s. 19-36. Hentet fra http://ac.elsa-cdn.com/0090261678900323/1-s2.0-0090261678900323-main.pdf?_tid=364d6bb4-e9a1-11e3-afd5-0000aacb360&acdnat=1401636616_ac1c02770e44c9df9cdbc0d2905a78c6
- Van Maanen, J., & Schein, E. H. (1979). Toward a Theory of Organizational Socialization. I B. M. Staw, *Research in Organizational Behavior* (s. 209-264). Greenwich: Jai Press Inc.
- Wanberg, C. R. (2012). Facilitating Organizational Socialization: An Introduction. I C. R. Wanberg, *The Oxford Handbook of Organizational Socialization* (s. 17-21). New York: Oxford University Press.
- Wenger, E. (1. Maj 2000). Communities of Practice and Social Learning Systems. *Organization*, 7(225), s. 225-246.
- Wenger, E. (2004). *Praksisfællesskaber. Læring, mening og identitet*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Wenger, E. (Oktober 2011). *Communities of practice: A brief introduction*. Hentet fra University of Oregon: <https://scholarsbank.uoregon.edu/xmlui/handle/1794/11736?show=full>
- Willig, R. (2003). Indledning. I A. Honneth, *Behovet for anerkendelse* (s. 7-23). København: Hans Reitzels Forlag.

10 Bilag

10.1 Interviewguide

10.2 Spørgeguide

10.3 Spørgeguide

10.4 Spørgeskema

10.5 CD-rom

10.1 Interviewguide

Kvalitativt semistruktureret interview af HR-medarbejder

Forskningsspørgsmål	Interviewspørgsmål
Baggrundsinformationer	Til at starte med, vil vi gerne spørge dig om nogle baggrundsoplysninger.
	Hvad hedder du?
	Hvad er din uddannelse?
	Hvad er din stillingsbetegnelse?
	Hvor længe har du været i stillingen?
	Hvad består dine arbejdsopgaver af?
Strategisk set, hvordan socialiserer organisationen nyuddannede akademiske medarbejdere?	Nu vil vi gerne spørge ind til de strategier, praksisser eller guidelines, som I benytter, når der starter nye medarbejdere.
	Hvilken form for kontakt (hvis nogen) er der mellem <u>alle</u> nyansatte og organisationen i tiden efter ansættelsen, men før den første dag på jobbet? (Afsendelse af materiale, telefon, face-to-face)?
	Hvilke strategier, praksisser eller guidelines har og/eller benytter I vedrørende integrationen af nye medarbejdere generelt?
	Har I evt. specifikke strategier, praksisser eller guidelines vedrørende integrationen af nyuddannede <u>akademiske medarbejdere</u> ? Hvis ja, hvilke?
	Hvilke positive og negative erfaringer har I med at integrere nyuddannede akademiske medarbejdere? Hvad er de største problemer og hvad klarer de særligt godt?
	Oplever I, at nyuddannede akademikere på nogen punkter adskiller sig fra andre faggrupper? Har de nyuddannede akademikere nogen særlige problemer eller styrker?
	Er der nogle bestemte faser, som de nyuddannede gennemgår inden for den første tid på jobbet? F.eks. særlige problematikker eller generelle måder, de handler på, de første måneder, der afløses af andre i næste periode osv.

Hvordan udmønter praksisfællesskaberne sig i organisationen?	Nu vil vi gerne vide lidt om det fællesskab eller de fællesskaber, der eksisterer i virksomheden.
	Får I til tider rundstykker/kage osv. om fredagen/ ved fødselsdage, helligdage, og lignende?
	Har du en oplevelse af, at folk laver aktiviteter sammen uden for arbejdstiden (f.eks. fyraftensøl)?
	Oplever du, at der er et stærkt fællesskab? Hvordan ser du det?
	Ser du fællesskaber på tværs af afdelinger eller er det mest internt (f.eks. hvordan placerer folk sig i kantinen)?
	Kan du se, at de nyuddannede akademiske ansatte gradvist tilpasser sig virksomhedens sociale normer, altså tilpasser sig den daglige tone og omgangsmåde? På hvilken måde?
Hvilke konsekvenser har magten mellem organisationen og de nyuddannede akademiske medarbejdere på den organisatoriske socialiseringsproces?	Vi vil gerne spørge lidt ind til det sociale miljø.
	Har du nogensinde oplevet, at der socialt er opstået et dårligt arbejdsmiljø? Hvis ja, hvad har I så gjort og hvad er der sket efterfølgende?
	Hvad er de mest typisk problematikker, som I oplever, når der starter en nyuddannet?
	Har du en oplevelse af, at der er nogen, der ofte er 'sammen' (f.eks. ofte sidder sammen i kantinen)? Hvem er det (folk i teams/samme afdeling, der ofte er sammen eller på tværs af afdelingerne)?
Hvordan opfylder organisationen behovet for anerkendelse hos de nyansatte akademiske dimittender?	Her til sidst vil vi gerne komme lidt ind på anerkendelse og støtte af de nyansatte.
	Oplever I, at nyuddannede ofte har mere behov for anerkendelse end mere erfarne nyansatte? Hvis ja, er det noget I efterkommer og hvordan?
	Har I strategier i forhold til at gøre medarbejderne opmærksomme på vigtigheden i at anerkende hinandens arbejde indbyrdes?
	Oplever du, at der er en generel god støtte til de nye medarbejdere fra kollegerne? Er der forskel på hvor meget støtte medarbejderne giver i forhold til om der er tale om nyuddannede eller erfarne, der starter?
	Hvordan viser lederne støtte overfor de nyansatte akademikere?
	Hvordan giver I feedback til de nyuddannede ansatte? Har I f.eks. tre-måneders samtaler, evalueringer, forventningsafstemning osv.?
	Foregår der evt. interne samtaler lederne imellem vedrørende medarbejderne, som medarbejderne ikke selv får feedback på?

10.2 Spørgeguide

Fokusgruppe med akademiske dimittender i første job.

Undersøgelsestemaer:	<ul style="list-style-type: none">– De nyuddannede akademikers subjektive oplevelser af at starte i første job.– Deres forventninger til at starte i arbejde.– Deres oplevelser af at få anerkendelse.– Tanker og overvejelser, som de har gjort sig i relation til at starte i første job og eventuelle handlinger og bevidste valg på baggrund heraf.– Deres oplevelser af fællesskabet på arbejdet.– Kontekstsiftet fra at gå på universitet til arbejdsmarkedet.– Evaluering af deres socialiseringsproces
Redskaber:	To stk. A2 karton – et opdelt i kategorierne 'meget betydning', 'lidt betydning' og 'ingen betydning', samt et med ordet 'fællesskab', tuscher – en til hver deltager, post-its, diktafon.
Præsentation (ca. 4 min):	<p>Vi er glade fordi at I ville deltage i vores undersøgelse. Vores navne er Siw og Kamilla og vi kommer fra Aalborg Universitet, hvor vi er ved at lave vores speciale i sociologi.</p> <p>Vi kunne godt tænke os at vide noget om hvordan det er at blive ansat som nyuddannet akademiker i sit første job og det er derfor, at vi har inviteret jer, da i er nyuddannede og har erfaringer inden for dette område. I dag vil vi gerne diskutere jeres tanker og erfaringer om at blive ansat i første job og hvad der har været godt og hvad der har været knap så godt. I skal vide, at der ikke er nogen rigtige eller forkerte svar, men at der i stedet er forskellige holdninger og synspunkter, og at alle er lige vigtige selv om de strider imod andres holdninger og synspunkter. I skal være opmærksomme på, at vi lige så gerne vil høre om positive såvel som negative erfaringer.</p> <p>Inden vi begynder, vil vi foreslå nogle guidelines for hvordan diskussionen kan komme til at forløbe bedre: kun en person taler ad gangen og man bør ikke afbryde hinanden. Derudover vil vi sætte pris på, at jeres telefoner er på lydløs, at I ikke larmer for meget med koppen, når I drikker eller den står på bordet. Det beder vi om, da vi optager samtalen både på video og diktafon og det dermed kan være svært at høre, hvis det larmer for meget i baggrunden. I den færdigbearbejdet rapport vil I være anonyme og de informationer, I kommer med, vil være fortrolige.</p> <p>Vores rolle er at stille spørgsmål og lytte, men vi deltager ikke i samtalen. Det er derfor jer, der fører diskussionen. Vi stiller ca. otte spørgsmål og vi leder diskussionen fra spørgsmål til spørgsmål. Det kan måske forekomme, at der er nogen, der taler meget og nogen, der ikke siger så meget, så</p>

	<p>hvis der er en, der generelt siger meget, beder vi måske andre om at sige noget, da alles erfaringer er vigtige. Vi har placeret navneskilte på bordet foran jer, for at vi kan huske hvad hinanden hedder.</p>
Åbningsspørgsmål (ca. 2 min):	<p>Vi starter med, at I fortæller hvad I hedder, hvor I er uddannet og hvad I har læst. Lad os begynde med dig (peger).</p>
Introduktion (ca. 2 min):	<p>Hvad vil I kategorisere som et godt arbejdsmiljø?</p>
Overgang (ca. 7 min):	<p>Vil I fortælle kort om jeres oplevelser af at starte i første job?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Underspørgsmål: Stemte de oplevelser overens med de forventninger I havde før I startede i jobbet?
Nøglespørgsmål (ca. 15 min til hvert):	<p><u>Øvelse (fælles):</u> I skal sammen finde de nøgleord, som beskriver jeres oplevelser af at starte i første job og skrive dem ned på de gule lapper papirer, der ligger foran jer (et nøgleord på hver papir). Bagefter skal I arrangere dem på planchen, hvor I kategoriserer dem efter i hvor stor grad, de har haft betydning for jer i forhold til at starte i første job.</p> <p>På baggrund af disse forventninger og oplevelser, gjorde I jer da nogle overvejelser og bevidste valg, f.eks. bestemt adfærd eller tankegang?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Eksempler, hvis der ikke bliver sagt noget: opførte I jer på bestemte måder, havde I overvejelser om tøj, humor, sprogbrug, femininitet/maskulinitet, pli?
Pause?	<p>Vil I fortælle om hvordan det har været at gå fra at være studerende på universitetet til at komme ud på arbejdsmarkedet?</p> <p>Underspørgsmål: Var der nogle særlige problematikker og nogle ting, der blev nemmere?</p> <p><u>Øvelse (fælles):</u> Nu vil vi gerne have, at I brainstormer over hvad I forbinder med fællesskab her i virksomheden, hvilket I skal skrive ned på dette stykke papir. Når I er færdige, kan I uddybe hvad I har skrevet ned på papiret.</p> <p>Oplever I både socialt og fagligt at få anerkendelse fra kolleger og ledere? På hvilken måde?</p> <p>Underspørgsmål: Er der en forskel i den anerkendelse, som I modtager på jobbet i forhold til den anerkendelse i modtog på studiet i form f.eks. karaktere?</p> <p>Når I tænker tilbage på jeres opstart i virksomheden, er der da noget, som I mener, at virksomheden og jer selv kunne have gjort anderledes for at lette integrationen?</p>
Afslutningsspørgsmål (ca. 10 min):	<p>Når I tænker over hvad vi har snakket om, hvad synes I så har været det vigtigste i samtalen? (Spørges til hver enkelt).</p>
Afslutning:	<p>Nu er interviewet slut og vi vil gerne sige mange tak fordi I ville deltage.</p>

10.3 Spørgeguide: oprindeligt

Fokusgruppe med akademiske dimittender i første job.

Undersøgelsestemaer:	<ul style="list-style-type: none">– De nyuddannede akademikers subjektive oplevelser af at starte i første job.– Deres forventninger til at starte i arbejde.– Deres oplevelser af at få anerkendelse.– Tanker og overvejelser, som de har gjort sig i relation til at starte i første job og eventuelle handlinger og bevidste valg på baggrund heraf.– Deres oplevelser af fællesskabet på arbejdet.– Kontekstsiftet fra at gå på universitet til arbejdsmarkedet.– Evaluering af deres socialiseringsproces.
Redskaber:	A2 karton med ordet 'fællesskab', A4 papirer med navn på – et til hver deltager, tuscher – en til hver deltager, diktafon.
Præsentation (ca. 4 min):	<p>Vi er glade fordi at I ville deltage i vores undersøgelse. Vores navne er Siw og Kamilla og vi kommer fra Aalborg Universitet, hvor vi er ved at lave vores speciale i sociologi.</p> <p>Vi kunne godt tænke os at vide noget om hvordan det er at blive ansat som nyuddannet akademiker i sit første job og det er derfor, at vi har inviteret jer, da i er nyuddannede og har erfaringer inden for dette område. I dag vil vi gerne diskutere jeres tanker og erfaringer om at blive ansat i første job og hvad der har været godt og hvad der har været knap så godt.</p> <p>I skal vide, at der ikke er nogen rigtige eller forkerte svar, men at der i stedet er forskellige holdninger og synspunkter, og at alle er lige vigtige selv om de strider imod andres holdninger og synspunkter. I skal være opmærksomme på, at vi lige så gerne vil høre om positive såvel som negative erfaringer. Inden vi begynder, vil vi foreslå nogle guidelines for hvordan diskussionen kan komme til at forløbe bedre: kun en person taler ad gangen og man bør ikke afbryde hinanden. Derudover vil vi sætte pris på, at jeres telefoner er på lydløs, at I ikke larmer for meget med koppen, når I drikker eller den står på bordet. Det beder vi om, da vi optager samtalen både på video og diktafon og det dermed kan være svært at høre, hvis det larmer for meget i baggrunden. I den færdigbearbejdet rapport vil I være anonyme og de informationer, I kommer med, vil være fortrolige. Vores rolle er at stille spørgsmål og lytte, men vi deltager ikke i samtalen. Det er derfor jer, der fører diskussionen. Vi stiller ca. otte spørgsmål og vi leder diskussionen fra spørgsmål til</p>

	spørgsmål. Det kan måske forekomme, at der er nogen, der taler meget og nogen, der ikke siger så meget, så hvis der er en, der generelt siger meget, beder vi måske andre om at sige noget, da alles erfaringer er vigtige. Vi har placeret navneskilte på bordet foran jer, for at vi kan huske hvad hinanden hedder.
Åbningsspørgsmål (ca. 2 min):	Vi starter med, at I fortæller hvad I hedder, hvor I er uddannet og hvad I har læst. Lad os begynde med dig (peger).
Introduktion (ca. 5 min):	Hvad vil I kategorisere som et godt arbejdsmiljø?
Overgang (ca. 5 min):	Hvad har overrasket jer mest ved at starte i det første job?
Nøglespørgsmål (ca. 15 min til hvert):	<p>Vil I fortælle om jeres oplevelser af at starte i første job.</p> <p><u>Øvelse (individuel):</u> Oplis tre forventninger, I havde, før i startede i jobbet. Bagefter, fortæl om disse forventninger blev indfriet og hvordan. På baggrund af disse forventninger, gjorde I jer da nogle overvejelser og bevidste valg?</p> <p>Oplever I både socialt og fagligt at få anerkendelse fra kolleger og ledere? På hvilken måde?</p> <p>Føler I, at I har gennemgået nogle bestemte faser i den første tid på jobbet? (F.eks. særlige problematikker eller generelle måder at handle eller tænke på, som afløses af nye måder at handle eller tænke på.)</p> <p><u>Øvelse (fælles):</u> Nu vil vi gerne have at I brainstormer over hvad I forbinder med fællesskab her i virksomheden, hvilket i skriver ned på dette stykke papir. Når I er færdige, kan I uddybe hvad I har skrevet ned på papiret.</p>
Afslutningsspørgsmål (ca. 10 min):	Når I tænker over hvad vi har snakket om, hvad synes I så har været det vigtigste i samtalen? (Spørges til hver enkelt).

10.4 Spørgeskema

Tak for din deltagelse i vores undersøgelse. Formålet med denne undersøgelse er at afdække hvordan nyuddannede akademikere integreres i deres første arbejde. Dette spørgeskema har til formål at indhente en række baggrundsplysninger, der er relevante for vores senere analyse. Dit navn vil ikke fremgå i den endelige rapport, da du er anonym.

Navn:

Alder:

Hvilken kandidatuddannelse har du?

Hvornår afsluttede du din kandidatuddannelse?

Hvad er navnet på den uddannelsesinstitution, hvor du har erhvervet din kandidatgrad?

I hvor stor grad har du under din kandidatuddannelse været vant til at arbejde sammen med andre studerende (f.eks. projekter, gruppeeksaminer, mindre skriftlige gruppeafleveringer, gruppefrem-lægninger, m.m.)?

Intet samar- bejde	Lidt samar- bejde	Halvt gruppe- arbejde / halvt individuelt arbejde	Meget samar- bejde	Udelukkende samarbejde
-----------------------	----------------------	--	-----------------------	---------------------------

Har du været i praktik under din uddannelse?

Hvilken virksomhed er du ansat i?

Hvornår blev du ansat i virksomheden?

Hvilken afdeling arbejder du i?

Hvad er din stillingsbetegnelse?

Giv venligst en kort beskrivelse af hvad du laver i dit arbejde:

Har du været tilknyttet en mentor eller en kollega, som har været længere tid i virksomheden og som har kunnet hjælpe dig ind i virksomheden?

I hvor stor grad samarbejder du med dine kolleger?

Intet samar-
bejde

Lidt samar-
bejde

Halvt gruppe-
arbejde / halvt
individuelt
arbejde

Meget samar-
bejde

Udelukkende
samarbejde

Hvis du ønsker at få tilsendt den endelige rapport, bedes du skrive din e-mailadresse her:

10.5 CD-rom

10.5.1 Transskription Region Nordjylland – fokusgruppe

10.5.2 Transskription Mariagerfjord Kommune – fokusgruppe

10.5.3 Transskription Systematic – fokusgruppe

10.5.4 Transskription Region Nordjylland – HR-interview

10.5.5 Transskription Mariagerfjord Kommune – HR-interview

10.5.6 Transskription Systematic – HR-interview

10.5.7 Fællesøvelse Region Nordjylland

10.5.8 Individuel øvelse Region Nordjylland

10.5.9 Fællesøvelser Mariagerfjord Kommune

10.5.10 Fællesøvelser Systematic